



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

CAMPUS IZTACALA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA GERENCIA DE
DESARROLLO EN UNA EMPRESA DE
COMUNICACIONES

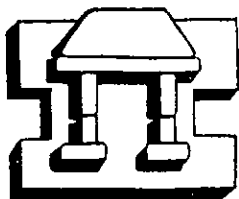
28/08/84

Reporte de Trabajo Profesional

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

Norma Angélica Aguilar Guzmán

Mtra. Patricia Covarrubias Papahiu
Mtra. Ofelia Desatnik Miechimsky
Lic. Blanca Estela Huitrón Vázquez



IZTACALA TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

Resumen

Introducción.....	1
1.- Importancia de la Psicología en el Area de Recursos Humanos.....	6
1.1.- Antecedentes de la Psicología Organizacional.....	8
1.2.- La Psicología Organizacional y sus aplicaciones.....	11
2.- Marco Teórico.....	19
2.1.- Definición de procedimientos y elementos que lo integran.....	21
2.2.- Metodología para la elaboración de procedimientos.....	24
2.3.- Instructivo para la elaboración de elementos del procedimiento.....	31
3.- Antecedentes de MVS Multivisión.....	35
3.1.- Descripción de la Organización.....	35
3.2.- Políticas generales establecidas por la Gerencia de Desarrollo Organizacional	39
4.- Descripción de Funciones de los puestos contemplados en el Area de Desarrollo Organizacional en MVS Multivisión	43
5.- Manual de procedimientos del Area de Desarrollo Organizacional.....	56
Conclusiones.....	106
Referencias Bibliográficas.....	111
Apéndice.....	114

RESUMEN

La experiencia de trabajo que se reporta, corresponde a una empresa de comunicaciones denominada MVS Multivisión, dedicada a la instalación y difusión de señales de televisión restringida.

El objetivo del reporte de trabajo es presentar el manual de procedimientos que se elaboró para la Gerencia de Desarrollo Organizacional, conformada por el área de reclutamiento y selección de personal, organización y métodos, y capacitación; el cual tiene como fin identificar y aplicar la metodología y la normatividad que demanda esta gerencia, para operar bajo un marco estructural homogéneo. Así mismo la presentación de este manual como reporte de trabajo, significa un ejemplo de la aplicación de principios y herramientas metodológicas con las cuales cuenta el psicólogo y que pueden ser implementadas en el sector laboral, a fin de ayudar al mejoramiento del desempeño laboral, la satisfacción de los trabajadores y hacer eficiente los recursos de una organización.

En lo que respecta a la metodología utilizada para la elaboración de este manual, se tomo un ciclo lógico de actividades comprendidas por área o departamento, se determinaron los objetivos del trabajo, se identificaron las políticas y por último, se formularon los procedimientos.

Una de las principales conclusiones, es que un manual de procedimientos es de gran utilidad en toda organización ya que proporciona información documentada sobre las actividades y tareas que se efectúan dentro de la misma; ofrece al usuario desde la ubicación y concepto del puesto, hasta los lineamientos y normatividad necesarios para obtener un grado adecuado de productividad. Así mismo, considero que como psicólogos responsables de reclutamiento y selección, la elaboración de estos manuales resulta una función inherente a nuestra actividad, la cual podemos realizar con éxito.

INTRODUCCION

Hoy día la psicología juega un papel determinante en toda organización, ya que ésta no funciona por sí sola; por el contrario se manifiesta a través de la conducta de las personas. El interés por aplicar la psicología en las organizaciones se debe en principio a la necesidad de los administradores, y aumentó a medida que la psicología aportó con su metodología, análisis constructivos de los problemas de los individuos en las organizaciones, es decir, se acercó más a los problemas de carácter organizacional y trató de ponerle orden al diseño y organización del trabajo.

Por la importancia que la psicología ha adquirido como ciencia en estas décadas, algunos autores como Edgar Schein, Dunette, Stephen Robbins, Herbert Chrudden y Arthur Sherman, entre otros, hacen referencia a la necesidad de aplicar la psicología en las organizaciones y por ende al papel que juega el psicólogo dentro de este ámbito, el cual resulta indispensable en países altamente industrializados o "desarrollados".

Cabe destacar que algunos de estos autores señalan la diferencia que existe entre psicología industrial y psicología organizacional. Para Marwin Dunette y Wayhe Kirchnner (1986), la psicología industrial es la ciencia de la conducta humana, siendo su principal contribución la introducción del método científico como base para derivar decisiones que impliquen y se apoyen en la conducta humana dentro de la empresa ; en tanto, la psicología organizacional estudia las tareas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos. Ramón Ballesteros Pulido (1982), define la psicología industrial como el estudio de los aspectos organizativos que pueden provocar reacciones, positivas o negativas dentro de un grupo de trabajo. Otro autor, que enfatiza esta diferencia es Duane P. Schultz (1985), quien señala que la psicología industrial consiste en la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo, en tanto, que la psicología organizacional estudia a las personas no de manera aislada, además no se limita a examinar las características de una estructura

formal de una compañía, sino que también estudia sus aspectos informales y la repercusión que tienen éstos en la productividad, la motivación y el espíritu de equipo.

En Estados Unidos la psicología organizacional es una profesión que goza de mucho respeto y amplio reconocimiento por el éxito alcanzado en las empresas y organismos oficiales. Henry Clay Smith y Jonh Wakely (1977), señalan que en 1959, según estadísticas de ese país, se graduaron más de 7000 estudiantes con esta especialidad y en 1967, este número incremento a 20000 estudiantes graduados, lo que representa más del 3% de la población graduada ese año. Otro dato relevante que marcan esos autores, es que los puestos que ocupaban con más frecuencia los especialistas en psicología que ingresan a la industria son entrevistadores, consejeros, entrenados gerenciales y analistas de estadísticas. En 1980, según datos proporcionados por la asociación de la psicología americana se contaba con unos 50,000 psicólogos industriales y se estimaba, que esta cifra podría superar a los 63,000 en 1985 (Duane P. Schultz, 1985).

Un aspecto importante, que vale la pena rescatar, es que el psicólogo funge como consejero dentro de la industria en los Estados Unidos. Marwin D. y Wayhe Kirchnner (1986) menciona que el primer consejero en la industria fue introducido en enero de 1914 por Henry Ford en Ford Motor Company, en donde se estableció un departamento para aconsejar a los trabajadores en asuntos legales, familiares y en cuestiones personales. Otra de las empresas pioneras fue R.H. Macy una tienda en Nueva York. Con el empleo de psicólogos y otros profesionales, trataron de proporcionar ayuda y asistencia a los empleados en diferentes problemas. El programa de consejo considerado como el mejor durante la década de los 30's fue el de la Western Electric Company. En la actualidad, según estos autores la mayoría de las empresas tienen un departamento de consejo relativamente pequeño dentro de la división personal, el cual tiene como finalidad dar información a los empleados, supervisores y gerentes ; proporcionar ayuda a los capataces en el manejo de los problemas especiales con los obreros ; asesorar a los individuos de alto nivel en que se presume están en mayor tensión y esfuerzo emocional (en estas últimas décadas ha cobrado mucha fuerza) y prepara al empleado que está cerca de la edad de retiro.

No obstante, en nuestro país la realidad es otra, debido a la limitación que tiene hoy día el psicólogo en las organizaciones, quien es contratado para

realizar principalmente tareas operativas. De acuerdo a un estudio realizado con 63 empresas ubicadas en la zona metropolitana, se encontró que del personal que se encontraba laborando en el área de recursos humanos durante 1980, sólo 5 personas eran psicólogos (el 8% de la población), 23 administradores (36%) y los 35 restantes (56%) eran ingenieros, contadores y abogados; también se detectó que el 48 % de esta población contaba con 5 años de experiencia en el área de recursos humanos y el 52 % con 7 años promedio de experiencia también en esta área. En lo que respecta a las funciones desempeñadas por estos profesionistas, los resultados de la investigación demuestran que el 40% se dedicaba a reclutamiento y selección de personal, el 38% a capacitación y el 22 % restante a sueldos y salarios, nómina y programación de ambientes (Ernesto Muñoz del Río, 1980).

En una investigación realizada por Patricia Covarrubias y María Luisa Tavera (1989) sobre el perfil profesional del psicólogo, los resultados demostraron que de 81 psicólogos entrevistados, el 50% estudiaron el área de clínica o educativa; sin embargo, se encontraban desempeñando actividades de selección y capacitación y en algunos casos asesoría terapéutica. Con esta investigación las autoras señalaron la falta de relación que existe entre la especialidad cursada por los psicólogos y las funciones que desarrollan en el ámbito laboral. Asimismo, estas funciones son determinadas por el giro preponderante de la organización, aunado a la falta de conocimiento que tienen estas instituciones acerca de la labor que puede realizar el psicólogo.

Aún cuando quizá el número de psicólogos empleados actualmente en la industria ha incrementado, las condiciones laborales no cambiaron mucho, ya que en una investigación llevada a cabo con 84 empleadores de psicólogos en empresas del área metropolitana, se detectó en primera instancia que las empresas ubican al psicólogo en niveles intermedios (67.5%), desempeñando principalmente funciones de capacitación y selección de personal; con menor frecuencia desempeñando funciones tales como: administración de personal, nómina, sueldos y salarios, higiene y seguridad y descripción de puestos ; se encontró que también tienden a realizar funciones no acordes a su formación profesional. En términos estadísticos, el 51% de los psicólogos de esta investigación realiza funciones de reclutamiento y selección de personal, el 28.6% funciones de capacitación y el 20.4% restante desarrolla actividades relacionadas con la administración de recursos humanos (Daza, Morales Ontiveros y Roa, 1994).

En México, la psicología organizacional va adquiriendo fuerza, sin embargo, hay mucho por hacer, ya que como se observó, en un gran número de organizaciones el psicólogo sigue limitado a tareas correspondientes a reclutamiento y selección de personal y capacitación, sin poder abarcar otro tipo de funciones.

Aún cuando existen varias definiciones de psicología organizacional, todas coinciden en que ésta estudia lo que la gente hace en las empresas y la manera en que el comportamiento afecta y/o mejora el desempeño de una organización, relacionándose con los puestos, las políticas, los procedimientos, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el rendimiento, la motivación, el liderazgo, la capacitación, la selección, el desarrollo organizacional, etc. Asimismo, se destaca la importancia de aplicar conocimientos y metodología que permita al psicólogo analizar, predecir y dar alternativas de solución a la organización en relación con sus empleados.

El objetivo del trabajo es presentar un manual de políticas y procedimientos elaborado para la Gerencia de Desarrollo Organizacional de MVS Multivisión, la cual está conformada por el área de reclutamiento y selección de personal, organización y métodos y capacitación. Dicho manual tiene como fin identificar y aplicar la metodología y la normatividad que demanda el área de desarrollo organizacional, para operar bajo un marco estructural homogéneo. Asimismo, la presentación de este manual como reporte de trabajo, muestra un ejemplo de la aplicación de principios y herramientas metodológicas con las que cuenta el psicólogo y que al ser implementadas dentro de la organización permite eficientar los recursos dentro de la misma, a través de la consulta de indicadores genéricos y específicos (políticas y procedimientos) de la estructura operativa (área y departamentos con los que interacciona), necesarios para obtener un grado adecuado de productividad.

Este reporte de trabajo está dividido en cinco capítulos. El capítulo 1 señala la relación básica e importancia de la psicología organizacional en la administración de recursos humanos. El capítulo 2 explica, la metodología utilizada en la elaboración del manual de políticas y procedimientos. En tanto, el capítulo 3 menciona cómo está conformada la estructura orgánica de MVS Multivisión, sus antecedentes, así como las políticas generales establecidas para el área de desarrollo organizacional. El capítulo 4 analiza la ubicación y concepto de cada uno de los puestos contenidos en el organigrama del área,

así como los lineamientos y normatividad bajo las que se opera. Por último, el capítulo 5 está dedicado a los procedimientos correspondientes a las tareas y actividades propias del área de desarrollo organizacional.

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGIA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS.

La mayor parte de las personas adultas, pasan trabajando la tercera parte de su vida; en primera instancia necesitan trabajar para ganarse la vida, o porque la sociedad espera que lo hagan. Nuestra sociedad está orientada hacia el trabajo e incluso las personas cuya supervivencia no depende de actividades remuneradas económicamente desempeñan algún trabajo.

Una principal fuente de status en nuestra sociedad para la mayoría de los individuos es el proporcionado por un empleo lucrativo, por lo que aún cuando el trabajo no sea remunerador psicológicamente, por lo menos puede proporcionar al empleado un sentimiento de auto-respeto porque lo capacita a sostenerse a sí mismo y a su familia.

Un serio problema social ha estado constituido por los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización, ya que las personas constituyen las organizaciones. La organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes (Stephen Robbins, 1987). Las empresas de servicios y las de fabricación reúnen estas características, lo mismo que las escuelas, hospitales, iglesias, unidades militares, organismos federales o estatales. Así, el estudio de las personas es el elemento básico para comprender las organizaciones, y el estudio de ellas es fundamental para la Administración de Recursos Humanos puesto que las personas constituyen el recurso más valioso de la empresa.

Por Administración de Recursos Humanos se entiende el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, los conocimientos y las habilidades de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización (Arias Galicia, 1989).

La administración de personal ha sido necesaria siempre que han existido grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes. La

administración de personal evolucionó como campo de especialización a principios de este siglo y su crecimiento fue ayudado por los nuevos conocimientos generados por el movimiento de la administración científica y por la psicología organizacional.

Así, antes de que la psicología contribuyera notablemente en este ámbito, las funciones de la administración de personal, eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo, y estaban limitadas por lo general a contratar, despedir y tomar tiempo.

Durante el siglo XIX, tuvo lugar un movimiento de bienestar, en países industrializados, el cual centró la atención sobre las condiciones bajo las cuales eran obligados a vivir muchos trabajadores y sus familias. Este movimiento hizo que algunos empleadores se preocuparan por el bienestar económico de sus propios empleados. Sin embargo, no es hasta 1912, que el departamento de personal se reconoce, otorgándole la categoría de área dentro de la organización. Por consiguiente, en 1920, el campo de la administración de personal adquiere una mayor jerarquía en las organizaciones, debido en parte a las contribuciones hechas por algunos investigadores. Los primeros que se destacaron fueron Whiting Williams, Walter Dill Scott (considerado el primer psicólogo industrial) y Walter Van Dyke Bingham, entre otros (Chruden y Sherman, 1986). A partir de este período, la contribución de la psicología fué determinante en la administración de personal.

La psicología como ciencia trata de descubrir o desarrollar conceptos explicativos. La principal contribución que la Psicología puede hacer a la industria es introducir el método científico como base para crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos.

Hoy día, la psicología aplicada en la industria, es conocida como psicología organizacional. Algunos autores como Duane Schultz (1985) , Dunnette y Kirchner (1986) y Edgar Schein (1982), señalan que se denomina psicología organizacional y no psicología industrial, ya que son pocas las personas que trabajan de manera aislada, sin embargo, su labor tendrá lugar dentro de una organización y ésta posee su propia estructura, políticas y atmósfera. Asimismo, la psicología organizacional trata de lograr un mejor entendimiento de las organizaciones completas y de las interacciones humanas que en ellas se dan, ya que cualquier problema que surja dentro de la empresa tiene que ver con el comportamiento de grupos,

subsistemas y aún con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. Además, la psicología organizacional engloba la motivación, el liderazgo y la calidad de la vida laboral.

Así, la diferencia entre la psicología industrial y la psicología organizacional según estos autores, radica primero, en que los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, capacitación, análisis de puestos, condiciones de trabajo, los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados y estrechamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, la psicología organizacional se ha preocupado por analizar el comportamiento de los grupos, subsistemas y aún con el de toda organización más que con la conducta de cada individuo.

De esta manera, resulta evidente que la psicología en la administración de personal, se encarga del comportamiento humano dentro y fuera de la empresa, así como de los procesos dirigidos a lograr la mejor selección, capacitación y dirección de la fuerza de trabajo de una institución, para que sus objetivos puedan obtenerse de manera más eficiente y económica (Amaro Guzmán, 1990).

La psicología organizacional es definida por Duane Schultz (1985), como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. En tanto para Marwin Dunnette y Wayhe Kirchnner (1986), la psicología organizacional es el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente, es decir, es el estudio de la conducta del trabajo, de las relaciones entre individuos, de los problemas de la productividad, del aprendizaje, de la motivación, de la seguridad física, de la salud mental y de la interacción entre las necesidades de los empleados y las necesidades y objetivos de la organización.

1.1.- ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

La psicología organizacional surge como producto de la Industrialización y fue fundada formalmente a principios del siglo XX. Es difícil precisar su origen y fundador, sin embargo, el primer autor al que se

atribuye el origen de la Psicología Industrial es a Walter Dill Scott, quien el 20 de diciembre de 1901, se encontraba en Chicago en la Universidad Northwestern dando una conferencia. Entre el público estaba el director de una gran agencia de publicidad que ofreció publicar una revista mensual si Scott escribía una serie de artículos en los que mostrara cómo podría emplearse la psicología en la publicidad. Scott aceptó, escribió los artículos, convirtiéndose así en el primer psicólogo industrial.

Otro autor a quien también se le considera uno de los pioneros no en psicología sino en administración, es F. W. Taylor, quien desarrolló su obra al comienzo del siglo XX, y que de manera científica destaca el estudio analítico del trabajo, sus métodos, los tiempos y presupuestos necesarios para determinar las aptitudes que en el trabajo exigía al hombre. Con ésto, los estudios de Taylor hicieron posible no sólo que aumentara la productividad en el trabajador, sino también que no hiciera esfuerzos innecesarios que lo llevaran a un agotamiento prematuro (Ballesteros Pulido, 1982).

Posterior a la contribución de Taylor, fue la Primera Guerra Mundial, la que marcó la importancia de la Psicología en el ámbito industrial. Ante la necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia general, con el cual identificar a los que tenían baja inteligencia y así poderlos excluir de los programas de adiestramiento militar. Se desarrollaron durante este período dos tests: el Army alfa para personas que sabían leer y el Army beta para analfabetos. El éxito de éstos indujo a desarrollar otros tests, capaces de medir otras aptitudes. Binet, Therman, Thusthorne, J. Mc Keen Cattell (notable por sus actividades en el desarrollo de tests y por sus esfuerzos para establecer The Psychological Corporation en 1921) y Walter Van Dyke Bingham (autor de libros sobre entrevistas y tests de aptitud, y posteriormente jefe del área de psicología del departamento de guerra en Estados Unidos), fueron entre otros, personas que pusieron el estudio de las aptitudes, sobre todo en su delimitación y cuantificación, a niveles que actualmente se siguen utilizando.

Gracias a este tipo de trabajo, la Psicología avanzó rápidamente, intentando resolver, principalmente, el problema de seleccionar a los hombres más adecuados, tomando en consideración las exigencias aptitudinales de cada puesto de trabajo, pudiéndose pronosticar, hasta cierto punto, el éxito que el hombre tendría al desarrollar un trabajo.

En 1924, se produce para la psicología industrial un cambio trascendental, ya que Elton Mayo es llamado por una compañía en Chicago (Western Electric Company) para que analizará algunos problemas de bajo rendimiento. Mayo comenzó su labor considerando las relaciones entre ambiente de trabajo y productividad, por lo que manipuló la iluminación en sus experimentos, buscando que fuera la adecuada para que diera lugar a una mayor productividad; posteriormente, controló otras variables que creía intervenían principalmente en el desarrollo del trabajo de los obreros (humedad, temperatura, etc.) e introdujo otros cambios jamás considerados (horario, elección de un compañero de trabajo, pausas, etc.). De esta manera observó, cambios notorios en el rendimiento de los trabajadores, llegando a la conclusión de que los factores psicológicos, eran altamente motivacionales. Destaca en sus resultados de la investigación la adaptación positiva del trabajador y la necesidad de un clima de trabajo efectivo, pero con normas claras.

Después de estos estudios, la psicología puso énfasis en los problemas de grupo de trabajo y el liderazgo. Así, se le da tanta importancia al grupo laboral, que cuando surge la Segunda Guerra Mundial, la preparación para el combate se hace procurando crear grupos de combate en los que sus elementos se encuentren adaptados.

La Segunda Guerra Mundial introdujo a más de 2000 psicólogos en el esfuerzo bélico. La tarea de la psicología industrial, consistió en aplicar los ya existentes tests para seleccionar y clasificar a millones de reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio. En esta ocasión, se requerían habilidades más especializadas para operar los nuevos y complejos tanques, barcos y aeroplanos. La necesidad de identificar a los reclutas que podían aprender fácilmente la operación de éstos dio origen a muchos refinamientos en las técnicas de adiestramiento (Duane Schultz, 1985).

El crecimiento notable en armas de guerra propició la intervención de la psicología en el diseño de equipo y herramientas. De esta manera, los psicólogos proporcionaron información sobre las capacidades y limitaciones humanas para operar equipo tan complejo como aviones, submarinos, etc.

Con esta contribución, la psicología adquirió mayor prestigio y reconocimiento mundial.

A principios de los años cincuenta, el interés por la psicología aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones. Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, al estudiar las motivaciones del trabajador y las variables que afectaban la productividad, la psicología es denominada psicología organizacional en lugar de psicología industrial como lo había sido en las décadas de 1920, 1930 y 1940. Así los psicólogos determinaron que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual reaccionan y la calidad y cantidad de trabajo que uno realiza están relacionadas con la imagen que se tiene de la organización y no con la que el empleado tiene de las características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales (Edgar Schein, 1982). Además se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro.

Uno de los primeros estudios trascendentales de la psicología organizacional a principios de los años cincuenta, se registró en la empresa Sears Roebuck, la cual cambió de una organización vertical con muchos niveles de dirección a una estructura horizontal. Esto dio como resultado que los empleados que se hallaban en niveles inferiores de la empresa tuvieran más responsabilidad y autonomía, se descentralizó la autoridad y la toma de decisiones se extendió a un número mayor de personas en toda la organización. Los psicólogos que participaron en este estudio marcaron la pauta para estudiar las áreas de conflicto potencial entre las personalidades de los empleados y las demandas de la organización sobre ellos y enfatizaron la importancia del estudio de la organización, su proceso y sus relaciones (Dunnette y Kirchner, 1986).

1.2.- LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y SUS APLICACIONES.

En todas las áreas en que se advierte la presencia de la psicología organizacional, salta a la vista el uso de instrumentos y métodos científicos.

Así algunas de las áreas en donde es tangible la participación del psicólogo en el sector industrial son las siguientes:

A).- Selección de personal.

Quizá el problema esencial de toda empresa sea escoger a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos requeridos en una empresa. El éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de la capacidad de sus miembros.

Originalmente la selección de un empleado estaba basada en una decisión a la que se llegaba como resultado de un contacto personal con él. Como anteriormente se comentó, no fue sino hasta la Primera Guerra Mundial, que surge la necesidad de crear instrumentos de selección más efectivos. Como parte de las contribuciones aportadas por el campo de la Psicología en aquella época los tests Alfa y Beta del Ejército se crearon con el propósito de seleccionar personal para tareas militares. La experiencia en el uso de tales tests para medir la inteligencia fomentó que se crearan otros para medir no sólo el conocimiento del puesto, sino también la aptitud, el interés y la personalidad. El uso de los tests psicológicos recibió un énfasis similar durante la Segunda Guerra Mundial y en los períodos de conflictos militares.

Un test psicológico es una medida objetiva y estándar de una muestra de conducta (Chruden y Sherman, 1986). Se usa para medir características humanas tales como habilidades, aptitudes, intereses y personalidad, en términos cuantitativos.

Actualmente algunos de los beneficios tangibles obtenidos por el uso de los tests en la selección de personal incluyen la reducción de los costos de entrenamiento, menos accidentes y menos rotación.

Los beneficios intangibles, según señala Edgar H. Schein (1982) . tales como mejor adaptación del trabajador, y mejor satisfacción en el trabajo, también se han logrado mediante la atracción de mejores solicitantes y de la eliminación de quienes no cubren los requisitos para el puesto.

El uso de tests para seleccionar empleados para ser ascendidos a posiciones más elevadas no sólo es conveniente desde el punto de vista de

colocar al mejor talento, sino que por lo general tiene un efecto saludable sobre los empleados, quienes se percatan de que la habilidad recibe mayor prioridad que los favoritismos personales. Con los tests psicológicos se ha demostrado por ejemplo, que los tímidos, introvertidos y poco espontáneos en situaciones sociales no serán buenos vendedores. Las personas sumisas y conformistas posiblemente no son idóneos para trabajo de publicidad. El que acepta reglas, es dependiente y autoritario, se sentirá mejor en algún trabajo estructurado como administrador de un organismo público; en tanto se sentirá incómodo si se dedica a la investigación o si ocupa un cargo que exija creatividad. En suma, el fin de los tests psicológicos utilizados en selección es evitar posibles inadecuaciones.

El papel de psicólogo en la selección de personal hoy día es demostrar que los métodos de evaluación desarrollados para medir las cualidades humanas pertinentes están relacionadas con la ejecución eficiente del puesto. Así, con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, el psicólogo industrial ha tenido que trabajar más estrechamente con los administradores para analizar las características básicas de cada trabajo y poder asignarle a cada persona el cargo que optimizará sus capacidades físicas y humanas, aumentará la coordinación, y eficiencia en el trabajo.

Otra técnica lógicamente estructurada y que sigue un procedimiento científico es la entrevista. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia las de selección, de ajuste, de resolución de problemas y la de salida (cuando el trabajador finiquita su relación con la empresa). La entrevista es definida por Arias Galicia (1989), como una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman decisiones. El psicólogo, prepara el ambiente en que se realizará la entrevista y de esta manera contribuye a la objetividad, al valorar la información recibida, disminuyendo los prejuicios y la contaminación. Con la entrevista, el psicólogo va más allá que cualquier otro profesional, ya que es capaz de detectar en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto dejando a un lado las "corazonadas", las intuiciones y la buena voluntad.

Hay que recordar que la contratación no es el punto final del proceso de selección, por lo que es importante establecer un procedimiento para no perder de vista a los candidatos seleccionados, a fin de verificar si las

predicciones están siendo correctas o no para, en este último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección. Lo que es en otras palabras, no hay que perder de vista que al integrarse a una nueva organización, el nuevo trabajador, va a encontrarse inmerso en un medio con normas, políticas y procedimientos extraños para él. Este desconocimiento puede afectar en forma negativa su eficiencia. Es tarea del psicólogo establecer un seguimiento de la persona contratada, a través de la observación, cuestionarios y entrevista de ajuste para establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general.

Cabe señalar, que dentro de la organización, las necesidades básicas de recursos humanos se establecen mediante una descripción de puesto, debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones. Por su adecuada intervención en selección de personal y las actividades inherentes que de allí se derivan, el psicólogo cuenta con la información necesaria y la metodología para realizar análisis de puesto, el cual es un proceso que consiste en enumerar las tareas y atribuciones que conforman y diferencian un cargo existente en la empresa, a manera de detallar qué hace el empleado, cómo lo hace y por qué lo hace, considerando además los requisitos intelectuales, los requisitos físicos, las responsabilidades implícitas y las condiciones de trabajo en las que opera.

B).- Adiestramiento y desarrollo de personal.

La Segunda Guerra Mundial dio como resultado la creación de programas de adiestramiento dentro de la empresa, se hicieron versiones modificadas de este programa con el propósito de entrenar a los supervisores en el desempeño de sus trabajos con más efectividad.

El papel del psicólogo en el adiestramiento es determinar qué cosas necesitan aprenderse; fijar procedimientos para la enseñanza de los empleados. En el diseño de los programas de adiestramiento debe tomar en cuenta las cualidades individuales de las personas que van a adiestrarse. es decir, debe considerar los diferentes niveles de capacidad, experiencia y conocimiento. Si se considera que los requerimientos institucionales ocasionalmente pueden entrar en conflicto con las aspiraciones y capacidades

del empleado, otra de las funciones del psicólogo organizacional es determinar las discrepancias entre las cualidades del individuo y las exigencias de su trabajo, en cuyo caso la colocación de un puesto más apropiado o en un programa de aprendizaje, ayudará al individuo a desarrollar nuevas habilidades, actitudes o conocimientos para satisfacer las demandas de su trabajo.

En suma, el papel del psicólogo organizacional en esta área es primeramente detectar las necesidades de adiestramiento o capacitación en una organización para desarrollar un programa adecuado. Posteriormente, determinar si la capacitación en una población se dirige a aumentar y mejorar las habilidades técnicas del empleado, mejorar las habilidades interpersonales, o bien, si el adiestramiento tiene que dirigirse a la solución de problemas, en donde se incluirá actividades para agudizar el razonamiento lógico, la definición de problemas, la determinación de causalidad, el análisis y desarrollo de alternativas y la solución de problemas. Otra actividad, inherente que realiza el psicólogo es la creación y diseño de material didáctico, el cual facilita el aprendizaje de los participantes durante la instrucción.

Cabe destacar, que parte del proceso del adiestramiento es la evaluación, en donde el psicólogo interviene de una manera objetiva para diagnosticar (conocer el grado en que cada participante domina el tema al iniciar el curso), para conocer el grado en qué se cumplieron los objetivos de la organización al término del programa y para comprobar si el aprendizaje resulto efectivo a través del tiempo (seguimiento).

C).- Motivación.

Cuando ya la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado debe preocuparse entonces por crear condiciones que permitan mantener por bastante tiempo un alto nivel de eficiencia en el empleado, así como satisfacer sus necesidades más apremiantes.

De esta manera, las decisiones más importantes tomadas en el sector industrial son aquéllas que tienen que ver con la motivación humana.

Para la psicología, la motivación es uno de los factores que requieren de mayor atención, ya que este factor es el que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Hablar de motivación, implica mencionar lo que algunos autores como Stephen Robbins (1987), Edgar Schein (1982), Herbert Chrudden y Arthur Sherman (1986) denominan “contrato psicológico”.

El contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan entre el individuo y la organización. Este determina el rol que desempeña una persona, así como las expectativas de salario, jornada laboral, prestaciones, ventajas del empleo, permanencia en éste, etc. Muchas de estas expectativas son implícitas y tienen mucho que ver con el sentido de dignidad y de importancia de la persona. Todo empleado espera que la organización lo trate como ser humano, que le proporcione trabajo y facilidades para cubrir sus necesidades, que proporcione oportunidades de crecer y aprender más. La mayoría de los problemas que generan el descontento laboral, las huelgas y la deserción tienen mucho que ver con incumplimientos evidentes del contrato psicológico.

La organización por su parte tiene también expectativas implícitas, por ejemplo, espera que el empleado dé una buena imagen de la organización, que sea leal, que guarde la información confidencial de ésta y que esté siempre motivado y listo para sacrificarse por la organización.

Estos factores pueden identificarse a fin de lograr una motivación, satisfacción y participación óptima del empleado, por lo cual la empresa deberá organizarlos a manera de que sus miembros sean eficientes y estén contentos. Al psicólogo le corresponde decidir, mediante una investigación cuidadosa, cuáles aspectos favorecen esos factores. Una manera de llevar a cabo dicha investigación es a través de entrevistas y cuestionarios, para conocer las quejas del personal así como sus recomendaciones sobre la manera de mejorar el ambiente de trabajo. A este tipo de investigación comúnmente se le conoce como encuestas de clima organizacional.

D).- Relaciones laborales.

Las decisiones en la organización a menudo requieren información acerca de actitudes y descos en común de los grupos. El psicólogo puede ayudar a obtener esta información.

Los empleados han recurrido a la sindicalización como medio para mantener “favorablemente” sus condiciones de trabajo. Así, una de las principales fuentes de conflicto se encuentra entre las percepciones y objetivos del trabajador y de la empresa. Hoy día son muchas las empresas en países altamente industrializados que dejan en manos del psicólogo la negociación y la resolución de quejas con el sindicato, ya que el éxito depende de la fidelidad de los procesos para reunir información pertinente a las decisiones así como de la trasmisión exacta de ésta a las personas y grupos en la organización.

E).- Diseño y asesoría en las condiciones físicas de trabajo.

Los condiciones físicas de un trabajo son determinantes, de ahí que es labor de la psicología efectuar investigaciones sobre iluminación, temperatura, humedad, ruido, ubicación del equipo y horarios con el propósito de averiguar su influjo en la productividad. Actualmente se reconoce que la atmósfera física puede manipularse para producir un trabajo más eficiente y satisfactorio.

F).- Asesoría y diseño de equipo y maquinaria.

Fue la Segunda Guerra Mundial la que generó el trabajo estrecho entre ingenieros y psicólogos, ya que previa a esta relación muchos accidentes y dificultades de las aeronaves fueron rastreados directamente por deficiencias en las características del diseño de equipo. El psicólogo en ingeniería estudia las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o cómo deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación. Es decir, le toca a la Psicología de la ingeniería lograr la óptima relación funcional entre la persona y la máquina. Los pilotos de aviones, por ejemplo, disponen de poco tiempo para tomar una decisión en caso de peligro. Su equipo (controles de la cabina) se diseña de modo que la información necesaria se lea con rapidez y precisión para poder actuar de manera inmediata y sin errores.

G).- Diseño e instrumentación en estudios de mercado y publicitarios.

El público consumidor constituye un importante grupo para tomar decisiones en la industria. Las opiniones del consumidor referentes a los productos y servicios de la empresa, pueden determinar el éxito o fracaso de ésta. El psicólogo experto en muestreo y opinión pública determina las reacciones del consumidor a los nuevos productos antes de que sean lanzados al mercado.

H).- Diseño y elaboración de manuales.

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir, incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones.

Así, se encuentran manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Encontramos que en la compra de cualquier computadora, televisión, lavadora, refrigerador y maquinaria en general, se proporciona un manual de operación. El psicólogo cuenta con la metodología y herramientas para diseñar manuales que garantizan que el usuario pueda aprender rápida y adecuadamente a usar, manejar y llegar a ser un experto operativamente hablando de la maquinaria que adquirió. Además, el psicólogo es capaz de elaborar manuales de planeación estratégica, de liderazgo y toma de decisiones, de supervisión, de buenos hábitos, de solución de problemas, etc.

Otra actividad que asume con gran responsabilidad el psicólogo, es el establecimiento, elaboración y difusión de manuales de políticas y procedimientos, los cuales para su elaboración parten inicialmente de un análisis de puestos, y tienen como finalidad documentar la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. Al elaborar manuales de políticas y procedimientos el psicólogo trabaja estrechamente con especialistas de todas y cada una de las áreas que conforman la organización, dado a que este tipo de manuales deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo lo hace (procedimientos) para administrar y controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido.

CAPITULO 2

MARCO TEORICO

En esta época de intensa competitividad en los negocios, los clientes buscan los mejores proveedores; es decir, buscan a aquellas organizaciones que cumplan con sus exigencias. Hoy la calidad, es una exigencia natural de los clientes y el mercado.

En el sector industrial, el éxito de una organización depende de la efectividad del conjunto de técnicas que emplea cotidianamente para alcanzar sus resultados, por lo que la experiencia de cada uno de sus miembros es muy valiosa, ya que contribuye directamente al fortalecimiento de la organización. Si esta experiencia se documenta adecuadamente, resulta invaluable para la propia organización, ya que además de enriquecerse técnicamente, tiene una base para la cual partir para seguir creciendo.

Una manera de documentar esta experiencia es a través de manuales de políticas y procedimientos, los cuales resultan importantes no sólo para planear la operación de departamentos que tienen relación y evitar la duplicidad de funciones, sino también para evitar que la tecnología se evapore. En México, de acuerdo con los resultados obtenidos por el Instituto Politécnico Nacional hasta 1995 solo el 18% de las empresas estaban preparadas para competir adecuadamente en el mercado, lo que significa, que pocas organizaciones cuentan con manuales que documentan su tecnología y personal preparado para hacer frente a su mercado. Así, para estas organizaciones resulta cotidiano multiplicar y documentar su nivel de experiencia organizacional. El otro 82% de las organizaciones, dependen de sus "expertos" y de la actitud de las personas que allí laboran, lo que las hace altamente vulnerables (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., 1995). Si estos "expertos" se enferman o incapacitan, se jubilan o renuncian, afectan inmediatamente o inevitablemente el desempeño de la organización. Por su alta dependencia en personas y no en sistemas, este tipo de organizaciones son altamente vulnerables a las presiones de sus competidores.

En México, no se tiene registrada la fecha exacta de cuándo introdujeron los manuales de procedimientos en las organizaciones, sin embargo, se sabe que fue General Motors, una de las empresas pioneras en

nuestro país que documentó su información a través de este tipo de manuales (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., 1995).

En suma, el no documentar la información en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnología.

En algunas organizaciones estas funciones son responsabilidad del área de Organización y Métodos, que en algunas empresas ésta pertenece a recursos humanos, en otras al departamento de sistemas (como es el caso del corporativo de la cadena de tiendas Gigante) , o bien, cada área que conforma la organización es la responsable de elaborar su manual de políticas y procedimientos. Por Organización y Métodos se entiende el conjunto de técnicas que tienen la finalidad de investigar y estudiar la estructura y el funcionamiento de las entidades administrativas, a fin de mejorarlas y facilitar el avance de sus objetivos (Amaro Guzmán, 1990).

Antes de que un área de organización y métodos dé inicio a un manual de procedimientos, deberá previamente investigar la estructura, sistemas y procedimientos vigentes.

Los procedimientos para su elaboración requieren de la aplicación de técnicas administrativas que señalen con claridad el marco de referencia sobre el cual se sustenta.

Ahora bien, la inserción del psicólogo en esta área no está limitada únicamente a tareas administrativas o de recopilación de documentación, por el contrario, su función es involucrarse de manera activa con los empleados de los diversos departamentos que conforman la organización para la elaboración de organigramas y los análisis de puestos, posteriormente verificar con los responsables del área y colaboradores las políticas vigentes, así como los objetivos y procedimientos del puesto para la elaboración de los manuales.

2.1.- DEFINICION DE PROCEDIMIENTOS Y ELEMENTOS QUE LO INTEGRAN.

El Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (1995) define un manual como un documento que dicta la política de calidad y describe el sistema de organización. lo que puede relacionarse a todas las actividades de la organización o una parte seleccionada de esas actividades. Asimismo, define un procedimiento como la guía detallada que muestra secuencialmente cómo dos o más personas realizan un trabajo. En tanto, un manual de políticas y procedimientos documentan las actividades y procesos que desarrolla cada una de las áreas de la organización.

Por su parte, Koonts, O'Donnel y Weihrich (1996), definen éste como una compilación directa de los procesos documentados, los cuales deberán ser usados para la planeación y administración de todas las actividades que afectan la calidad en una organización.

Víctor Lazzaro (1995), define un manual de procedimientos, como un sistema, es decir, una serie de pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea. Procedimiento es el detalle de los pasos del sistema.

Por medio del empleo de sistemas y procedimientos, la dirección de empresas puede esperar que su labor, o cualquier trabajo, funcione con mayor eficiencia, efectividad y economía. En otras palabras, la función de un manual de procedimientos, es determinar cómo se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados. Por ende, algunos autores han destacado que la falta de manuales de procedimientos dentro de una organización genera: que el personal haga poco o ningún caso de los sistemas y procedimientos, o que el personal, establezca y logre objetivos duplicados, conflictivos o incompletos.

Si la función de sistemas y procedimientos podría definirse de manera simple como “sentido común organizado”, una definición más formal de investigación podría ser el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipo, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa (Victor Lazzaro, 1995).

Todas las funciones administrativas (producción, mercado, finanzas, recursos humanos, etc.) se ejecutan por medio de rutinas o de sistemas y procedimientos que convierten en acción los planes de la dirección de la empresa. El responsable de elaborar manuales de procedimientos trabaja estrechamente con todos los departamentos que conforman la organización. Los objetivos básicos, el enfoque y el plan de acción, por lo general, se discuten y son aprobados por el responsable de la elaboración de manuales de procedimientos y del o de los departamentos interesados.

Aunque algunos autores señalan que no existe una estructura o formato definido para un manual de procedimientos, éste deberá comunicar la política, los objetivos y los procesos que rigen a la organización de una manera exacta, completa y concisa. Además, coinciden en que los procedimientos tendrán que establecer:

- a).- Normas que deben cumplirse.
- b).- Controles que se implementarán para asegurar la corrección del proceso.
- c).- Autorizaciones que deben recabarse.
- d).- Actividades que están prohibidas.
- e).- Insumos obligatorios que deben utilizarse.

Por otro lado, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C (1995), señala que los procedimientos deben describir las responsabilidades, niveles de autoridad y las interrelaciones del personal que administra, ejecuta, verifica o revisa el trabajo que afecta la calidad (el grado de detalle requerido para el control adecuado de las actividades implicadas); cómo se ejecutan las diferentes actividades, la documentación a ser usada y los controles a ser aplicados.

Asimismo, para esta institución, cada procedimiento debe cubrir una parte del sistema separado lógicamente, tal como un elemento completo del sistema o parte de él, o una secuencia de actividades interrelacionadas conectadas con más de uno de los elementos del sistema. La cantidad de procedimientos, la extensión de cada uno y la naturaleza de su forma y presentación, serán determinados por el usuario, y generalmente refleja la complejidad de la organización. Como regla, los procedimientos no deben entrar en detalles puramente técnicos, que generalmente se documentan en las instrucciones detalladas del trabajo.

Para Victor Lazzaro (1995), los manuales de procedimientos, deberán servir para:

- a).- Comunicar la política de la organización, sus procedimientos y requisitos.
- b).- Describir e implantar un sistema de calidad efectivo.
- c).- Proporcionar un mejor control de las prácticas y facilitar las actividades.
- d).- Proporcionar las bases documentadas para auditar el sistema de calidad.
- e).- Proporcionar la continuidad del sistema y sus requisitos durante circunstancias cambiantes.

Hay diferentes maneras de integrar un manual de procedimientos, de hecho no existe una regla general, sin embargo, algunos autores consideran que un manual de procedimientos puede ser:

- a).- Una compilación directa de los procedimientos documentados.
- b).- Un agrupamiento o sección de los procedimientos documentados.
- c).- Una serie de procedimientos documentados para facilidades y aplicaciones específicas
- d).- Más que un documento o nivel.
- e).- Tener un documento básico común con los anexos adecuados.
- f).- Hacer referencia a otros documentos aplicables con base en las necesidades de la organización.

En lo que respecta al proceso para preparar un manual de procedimientos, el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C. (1995) destaca las siguientes consideraciones:

- a).- Establecer y enlistar las políticas, objetivos y procedimientos documentados existentes y aplicables al sistema; o desarrollar los planes para tal fin.
- b).- Decidir qué criterios se aplican de acuerdo con los sistema seleccionados.
- c).- Obtener datos acerca del procedimiento y prácticas existentes por varios medios, tales como cuestionarios y entrevistas.
- d).- Requerir y obtener documentación de fuentes adicionales o referencias de unidades operacionales.
- e).- Determinar la estructura y formato del manual a preparar.
- f).- Clasificar los documentos existentes de acuerdo con la estructura y el formato propuesto.
- g).- Utilizar cualquier otro método aplicable dentro de la organización para complementar el manual.

Por último, previo a su emisión, todo manual de procedimientos debe estar sujeto a una revisión por el personal responsable de asegurar la claridad, exactitud, adecuación y estructura adecuada. Los usuarios también deben tener la oportunidad para evaluar y comentar la facilidad de uso del documento.

Al ordenar cada procedimiento documentado con la misma estructura y formato, los usuarios llegarán a familiarizarse con el enfoque consistente aplicable a cada requisito y por tanto se incrementa la probabilidad de cumplir sistemáticamente todo trabajo.

2.2.- METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS.

Antes de iniciar el desarrollo de un procedimiento, es necesario familiarizarse con el proceso de producción o de prestación de servicios del área sujeta a estudio, ésto es, hay que identificar qué se hace y, cómo se hace, quiénes participan en el procedimiento (puestos).

Es importante que al ir recorriendo el proceso, se vayan identificando “ciclos”, es decir, hay que seleccionar el proceso para que de esta manera se obtengan las fases o etapas del proceso.

Ahora bien, la actividad en la organización está compuesta por una red de ciclos de procedimientos grandes o pequeños, se puedan o no ver. Existen dos tipos de actividad, el primero se refiere al trabajo rutinario, que es la actividad regida por los procedimientos; el segundo tipo de actividad incluye el trabajo no rutinario, las excepciones y las decisiones, este tipo de actividad corresponde al ámbito de las políticas.

En todas las organizaciones se presentan tanto actividades rutinarias como no rutinarias que le dan una apariencia “compleja”; sin embargo, cada acción que ocurre sobre una base rutinaria tiene un ciclo sistemático natural, es decir, tiene un principio y un fin. Por consiguiente, no existen reglas estándar para la “selección” de un ciclo o para la “identificación” de un ciclo lógico o para la identificación de un procedimiento ; ésto se logra basándose

en los propios conocimientos, la experiencia, la comprensión de la organización para entonces aplicar el sentido común; sin embargo, sea cual fuere el ciclo lógico del procedimiento que se identificó, da respuesta a los siguientes pasos: aislar el ciclo, identificar el ciclo y sus componente y definirlo de manera exacta.

En el ciclo lógico, existe una secuencia de tiempo igualmente lógica, primero, el trabajo comienza aquí, luego, sigue este paso, después de haberlo hecho, sigue un tercero, etc.

Al realizar el trabajo de procedimiento, se necesita responder a una pregunta simple: ¿Cuál es el objetivo del trabajo?

Los objetivos son metas y representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr (Chruden y Sherman, 1986). Por otro lado, de acuerdo con Robbins (1984) los objetivos son los fines deseados futuros que una organización busca.

A primera vista, parecería que las organizaciones tienen un objetivo único: para empresas de negocios, el obtener ganancias; para organizaciones no lucrativas dar un servicio eficiente. Sin embargo, haciendo un análisis profundo, podemos detectar que todas las organizaciones tienen objetivos múltiples.

Ahora bien, es importante fijar objetivos, ya que ellos dan su razón de ser a la empresa. Una de las mayores fuentes de confusión respecto de los objetivos, deriva del hecho que no se les clasifica y jerarquiza adecuadamente. Reyes Ponce (1979), los clasifica en:

a).- Objetivos individuales y colectivos. Debe ante todo distinguirse el objetivo que persigue una persona física concreta de los objetivos de un grupo humano. Por ejemplo, un trabajador puede tener objetivos parcialmente distintos y opuestos a los del sindicato.

b).- Objetivos generales y particulares. Se entiende que un objetivo es general, cuando es más amplio en relación con otros que están subordinados a él, esto es, que son sólo medios para conseguir un objetivo más elevado y amplio. Así, los objetivos de ventas, finanzas, recursos humanos, son particulares con respecto a los objetivos de la empresa, que se consideran generales.

c).- Objetivos básicos, secundarios y colaterales. Los objetivos secundarios, son meros medios para la consecución de los objetivos básicos o primordiales. Así un objetivo básico del departamento de ventas será lograr el nivel de ventas más estable y productivo, y para conseguir este objetivo, se buscará ganar un mercado más competente, disminuir los costos, etc.

Objetivos colaterales son aquellos que sin ser buscados directamente como los principales, se obtienen casi espontáneamente al desarrollar los secundarios. Por ejemplo: la publicidad tiene como objetivo lograr mayores ventas, pero también sirve para mejorar las relaciones públicas.

d).- Objetivos a corto y a largo plazo. Por razones económicas de las empresas, se pretende que los objetivos se realicen en el plazo más corto posible. No obstante, se establecen o fijan algunos, que de antemano se prevé que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado. Por ejemplo, el incrementar el número de ventas, generalmente son objetivos a largo plazo ya que en la mayoría de los casos depende del éxito de las campañas publicitarias.

e).- Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios. El objetivo natural es aquél, que por sus propias características, busca determinada función, organización, etc. El objetivo arbitrario es aquél que se propone el empresarios o jefe de un grupo, o la persona que dirige o realiza la acción, distinto a la naturaleza propia de esa actividad. Por ejemplo: el fin natural de una empresa lucrativa es que ésta produzca beneficios, pero el empresario puede mantener su empresa para lograr un prestigio social.

Ahora bien, retomando la parte de los procedimientos, primero, se debe determinar el objetivo del flujo del procedimiento actual (o lo que parece ser el objetivo). Luego se tendrán que evaluar los resultados ; este es un paso que siempre tendrá que hacerse antes de emprender cualquier estudio.

Jamás se tendrán procedimientos que funcionen por sí solos. La actividad dentro del actual sistema debe de tender hacia algún resultado y a su vez , debe ayudar a la organización a lograr sus metas.

Identificación de Políticas

Estrechamente relacionadas con los objetivos de una organización se encuentran sus políticas, las cuales guían las acciones que son necesarias para lograr estos objetivos. En esta forma, las políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos, y como tales, son una ayuda en la toma de decisiones.

Si bien las objetivos determinan qué se debe hacer, las políticas explican cómo debe hacerse.

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (1995), las políticas son guías que orientan y responsabilizan la actuación de las personas que intervienen en un procedimiento específico, a fin de que las situaciones que se presenten sean resueltas con gran criterio.

Por su parte, Reyes Ponce (1979), las define como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. De acuerdo con este autor, las políticas se dividen en:

- a).- Externamente impuestas. Estas pueden serlo por la ley (a trabajo igual salario igual), por el sindicato (las que el contrato colectivo fija para la admisión de personal) o por costumbre (la de no considerar mujeres para determinados puestos).
- b).- Políticas de apelación. Estas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose así, por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de aplicación o interpretación.
- c).- Políticas expresamente formuladas. Son las que de una manera precisa, consciente y de preferencia por escrito, se formulan de manera que sirvan para regir en término generales un campo.

Ahora bien, en el análisis y desarrollo de procedimientos, una de sus partes medulares, es lo concerniente a la identificación de políticas (puntos de control), ya que son precisamente éstas las que le darán fuerza, consistencia y uniformidad a las actividades descritas en un procedimiento.

De hecho, las políticas existen en todo proceso aunque no estén por escrito, en el instante en que dos personas decidan trabajar juntas, empiezan a

necesitar políticas, necesitan decidir y ponerse de acuerdo en cómo van a hacer las cosas. Si observamos, con frecuencia el primer bosquejo de política aparece como **memorándum** firmado por el director de área. Su memorándum establece lo que deben hacer las personas a partir de determinada fecha, respecto a la situación problemática que ha surgido.

Como señalamos anteriormente, las políticas pueden surgir en reunión de directores o en grupos y/o comités, el responsable de coordinar cualquiera de estas reuniones, decidirá cual es la política a seguir y que parezca la más justa, protegiendo los intereses de la mayoría de las personas afectadas.

En lo que respecta a las políticas escritas, éstas reducen el problema de la comunicación, por lo que nunca se podrá hablar de políticas o examinar éstas, si no están puestas por escrito.

Una política, para estar debidamente definida debe tener las siguientes características:

- 1.- Establece lo que la dirección de área quiere o prefiere que se haga.
- 2.- No dice cómo proceder, ya que ésto lo dice el procedimiento.
- 3.- Refleja una decisión directiva para todas las situaciones similares.
- 4.- Ayuda a las personas de nivel operativo a tomar decisiones firmes y congruentes con la dirección del área.
- 5.- Tiende a darle consistencia a la operación.
- 6.- Es un medio para que a todos se les trate equitativamente.
- 7.- Ayuda a que todas las actividades, de un mismo tipo, tomen la misma dirección.
- 8.- Les quita a los directores de área la molestia de estar tomando decisiones sobre asuntos rutinarios.

Las políticas son, como ya mencionamos, uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos. Para Reyes Ponce (1984), existen cuatro reglas a seguir al establecer y/o considerar políticas:

- 1.- Regla de fijación. Debe cuidarse que todas las políticas que han de influir la actividad de una sección, departamento, o de toda la empresa, queden claramente fijadas, de preferencia por escrito, para así evitar errores o contradicciones.

2.- Regla de difusión. Siendo el fin de las políticas orientar la acción, es indispensable que sean conocidas debidamente por todas las áreas o departamentos de la organización donde han de ser aplicadas.

3.- Regla de coordinación. Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente la aplicación de las políticas, ya que de otro modo, pueden ser diversa y aún contradictoriamente aplicadas.

4.- Regla de revisión periódica. Debe fijarse un término en el cual toda política sea revisada, con el fin de evitar que se considere como vigente alguna que, en realidad ya no lo está.

Por otro lado, los beneficios de las políticas son los siguientes:

a).- Resulta una guía básica y efectiva para la toma de decisiones y delegación de la autoridad, formalizando la misión y acción de cada dirección de área.

b).- Contribuye a un mayor orden en la dirección o área.

c).- Se minimizan conflictos entre áreas.

d).- Se disminuye el riesgo en la toma de decisiones.

Puesto que las políticas deberán ayudar en vez de obstaculizar las decisiones, no debe permitirse que éstas obstruyan la libertad de acción, no deberán servir como excusa para no tomar acciones; más bien, deberán servir como una guía para determinar cómo conceder una petición o cómo satisfacer los deseos del empleado (Chruden y Sherman, 1986).

Formulación del Procedimiento.

Una vez que se ha hecho el recorrido del proceso, identificando los ciclos del procedimiento, estableciendo el objetivo a satisfacer y habiendo definido las políticas que normarán el procedimiento, se deberá elaborar un diagrama de flujo del procedimiento.

Una vez realizado el reconocimiento del proceso de producción y/o prestación de servicios, se sabe cuánta información requiere el personal para desempeñar su trabajo, se sabe quién inicia el flujo de información y quiénes participan en la elaboración de la misma. Se tiene una imagen del principio, los pasos intermedios y el final de cada procedimiento, se conoce, aunque sea en grado mínimo, los formatos de control más usuales en el procedimiento,

con cuál información puede iniciar la formulación del procedimiento, mismo que se materializará en un diagrama de flujo. Este diagrama es la representación de servicios del área de estudio.

Cabe señalar, que en el diagrama deberán incluirse los puestos que participan en el procedimiento, los formatos que se manejarán, así como los archivos que se consultan o generarán ya sea a través de documentos o de medios magnéticos. Las actividades que realiza cada puesto deben anunciarse en forma breve pero clara, dando exactamente el sentido de cumplimiento en cada actividad.

Cuando concluya el diagrama se tendrá que analizar, observando si no se omitió alguna actividad o puesto involucrando, si el flujo no está interrumpido en alguna operación y si da respuesta al objetivo planteado por el mismo.

En caso contrario se tendrán que revisar las políticas que se identificaron con anterioridad para así modificarlas, sustituirlas o contraponerlas en el logro del objetivo.

Una vez concluido el diagrama se comentará con el responsable del área a estudiar, lo que permitirá validar la información que se plasmó en el diagrama y, no corroborar que no se omitió detalle alguno.

En el diagrama de flujo uno de los puntos importantes a considerar es el libreto, que es definido como la expresión literaria del contenido de un diagrama de flujo, es el elemento explicativo en el que se detallan las relaciones que existen entre las diversas actividades (Víctor Lazzaro, 1995).

Para iniciar la elaboración del libreto, es indispensable haber concluido el diagrama de flujo del proceso de estudio, ya que tratar de desarrollar un libreto sin diagrama, puede propiciar grandes omisiones en el procedimiento.

La estructura de un libreto es muy similar al formato de una obra teatral, en donde se identifican claramente al actor (puesto responsable de su ejecución) y la descripción de su responsabilidad dentro de la trama (actividades).

Los elementos del libreto son:

- 1.- El personal que ejecuta la acción.
- 2.- Un ciclo de acción cuidadosamente seleccionado.
- 3.- La primera palabra expresada en el procedimiento (después de nombrar al personal responsable) deberá ser una palabra de acción (verbo).
- 4.- Las oraciones como los renglones deberán ser cortos.
- 5.- La secuencia de tiempo deberá ser lógica.

Asimismo, para iniciar la redacción de un libreto siguiendo exactamente la secuela del flujo que determinó en su diagrama, de una manera más clara se recomienda seguir los siguientes pasos:

- Anote el nombre completo del puesto del personal, o bien, el área responsable.
- Dé un número a la secuencia de actividades.
- Anote un verbo en acción.
- Complete la descripción de la acción que sigue al verbo.

En lo que respecta a los anexos, esta etapa de la metodología consiste en recopilar y agrupar a manera de paquete, todos los formatos que intervienen en el procedimiento, de preferencia, se tendrán que recopilar totalmente requisitados o elaborados.

El orden que deberá guardar este paquete de formatos será conforme vayan apareciendo o requiriéndose en el procedimiento del libreto, se anotará en cada formato la palabra “anexo” y se asignará un número consecutivo. También, se recomienda incluir los formatos ya existentes, así como lo que se hayan diseñado para su caso.

2.3.- INSTRUCTIVO PARA LA ELABORACION DE ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO.

Con la finalidad de facilitar la elaboración de cada uno de los elementos o apartados que comprende el procedimiento, a continuación se presentan los instructivos que se recomienda consultar para cubrir los aspectos de calidad y formas requeridas por los procedimientos:

Objetivos

Es el fin último que se pretende alcanzar con la aplicación del procedimiento.

Estarán definidos en término de resultados o condiciones deseables, a ser alcanzados, no en términos de actividades a desarrollar.

Las actividades se expresarán en término directos, sin gerundios (ando, endo), sin verbos en infinitivo al empezar (ar, er, ir) y sin adjetivos calificativos (bueno, malo, extraordinario, etc).

Estar limitado en el tiempo, de tal forma que se puedan efectuar mediciones de logros.

Estar escritos en términos cuantificables, medibles y por tanto, fáciles de reportar.

Estar expresados en términos concretos, aclarando el resultado que se espera con la ejecución del procedimiento.

Políticas

Son guías que orientan y responsabilizan la actuación de las personas que intervienen en un procedimiento específico, a fin de que las situaciones que se presenten sean resueltas con un gran criterio

Se sugiere formular políticas partiendo de hechos, no de reflexiones personales. Sin embargo, se sugiere formular políticas considerando las sugerencias y reacciones de quienes serán afectadas. Se incluirán parámetros concretos dentro de los cuales se moverán las decisiones, acciones, para el logro del objetivo.

Se redactarán políticas conservando la siguiente estructura: sujeto, verbo y complemento. Por último se sugiere, expresar las políticas con una redacción clara y concisa que sea entendida por todos los miembros del área.

Diagrama de Flujo.

Se representará en forma gráfica el flujo de operaciones y documentos del procedimiento a describir. Posteriormente, se establecerá la secuencia lógica de los procesos, operaciones y actividades que integran el procedimiento.

Se identificará y señalará en el diagrama conforme vayan participando en el procedimiento, los puestos o áreas responsables de ejecutar una o varias actividades. El diagrama se elaborará de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo.

Es importante anotar un número arábigo progresivo a cada actividad identificada en el diagrama. La redacción de la operación deberá ser mediante frases breves y sencillas, de tal manera que su comprensión sea clara.

El libreto

En la elaboración de libretos se recomienda conservar siempre la siguiente estructura:

Actor (puesto y departamento que realiza una acción).	<ol style="list-style-type: none">1.- Asignar un número arábigo para cada actividad.2.- Comenzar un verbo de acción en presente (comunica, analiza, asigna, solicita, etc.).3.- Describir la actividad con una frase corta. Utilizando un lenguaje común.4.- Utilizar las palabras "en caso de que" cuando exista una decisión.5.- Dar una secuencia lógica de tiempo.
Actor (Cuando realiza la acción otro puesto y departamento).	<ol style="list-style-type: none">6.- Indicar cuando la actividad se enlaza a otro procedimiento.7.- Asegurar que haya congruencia a lo largo del libreto en cuanto a nombre de puestos, archivos y formatos.8.- Evitar repetir el nombre del actor, si éste lleva a cabo varias funciones seguidas.9.- Dejar dos espacios en blanco cuando cambie su actividad.10.- Procurar que cada una de las operaciones contenga una sola acción, habrá casos en que se justifiquen dos acciones.11.- Cuando la documentación involucrada en la operación salga del área que está documentado utilizar la palabra "turna".12.- Cuando la documentación involucrada en la operación salga del área que se esta documentando se recomienda utilizar la palabra "envía".13.- Cuando la operación se realiza periódicamente o en determinado momento, se indicará la naturaleza de ello, inmediatamente después del verbo principal. Por ejemplo: elabora mensualmente.

CAPITULO 3

ANTECEDENTES DE MVS MULTIVISION.

3.1.DESCRIPCION DE LA ORGANIZACION

El reporte de trabajo que se presenta corresponde a una empresa de servicios (MVS Multivisión), dedicada principalmente a la instalación, operación y difusión de señales de televisión restringida.

MVS Multivisión nace el 1º de Septiembre de 1989. Surge como un sistema capaz de difundir señales restringidas de tv a aquellas zonas que no podían contar con antenas parabólicas o televisión por cable. Desde su lanzamiento, el sistema se instrumentó con lo más avanzado en programación, tecnología y servicio en América Latina; nace ofreciendo 8 canales entre ellos ABC, CBS, NBC, ESPN y CNN la primera cadena noticiosa. Asimismo es el primer sistema en contar con sonido stereo y la primera red de telefonía digital con 90 líneas. También es el primero en incluir el sistema de pago por evento (a partir de octubre de 1989) y el primero en manejar éste a través del control remoto con un programa llamado Impulse Pay Per View.

Las señales de MVS Multivisión se generan en las instalaciones de Puerto Aéreo (centro productor de televisión) y llegan hasta el cerro de Chiquihuite y Tultepec por medio de un enlace de microondas. Desde estos puntos se envían nuevamente las señales al Valle de México, mismas que son captadas por antenas especiales.

Hoy día la empresa cuenta con tres sistemas de entretenimiento, uno de ellos con 26 canales de televisión, Multiradio digital la cual contempla un sistema de 20 canales de radio y el sistema Directv, que es un sistema que cuenta con una programación de más de 100 canales con cobertura a nivel nacional y latinoamérica.

MVS Multivisión tiene actualmente 1426 empleados, de los cuales 1069 son de confianza y 357 sindicalizados (STIRT), dentro los puestos sindicalizados se contempla: ayudantes de almacén, ayudantes de instalación, vendedores telemarketing y operadores telefónicos. Cabe señalar, que cuando

surge una vacante de puesto sindicalizado, el STIRT es el único que puede reclutar y proponer candidatos, sólo en caso de que hayan pasado 72 horas y no hayan enviado algún candidato, entonces reclutamiento y selección puede intervenir.

En lo que respecta al organigrama, éste lo conforma la Dirección General, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Operaciones, la Dirección de Sistemas y la Dirección de Ventas y Mercadotecnia.(Figura 1).

Organigrama de MVS Multivisión.

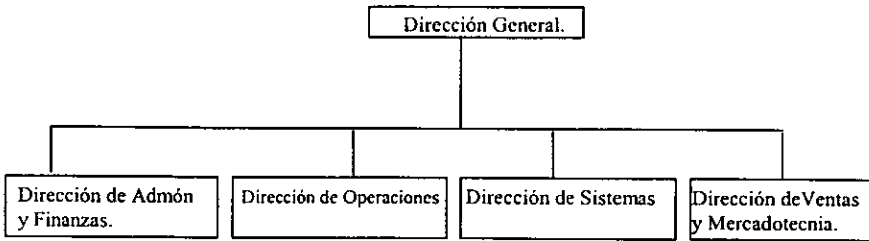


Figura 1. Representa esquemáticamente las áreas y/o departamentos genéricos que comprende la organización.

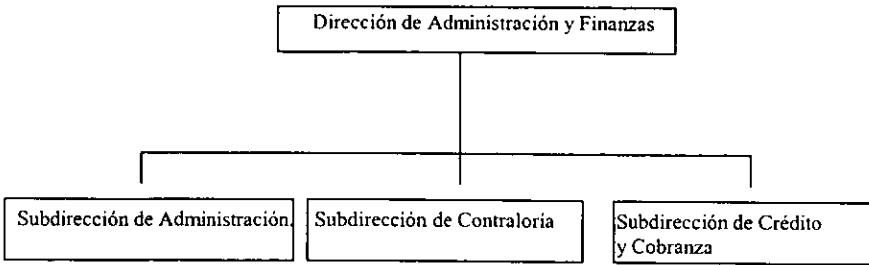


Figura 1.A. Muestra las áreas que conforman la Dirección de Administración y Finanzas.

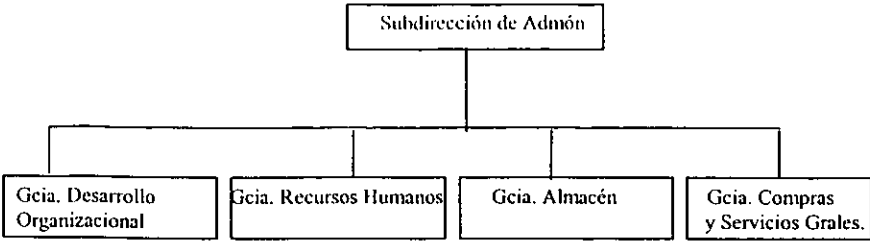


Figura 1.B. Muestra esquemáticamente las áreas que conforman la Subdirección de Administración, la que a su vez reporta a la Dirección de Administración y Finanzas.

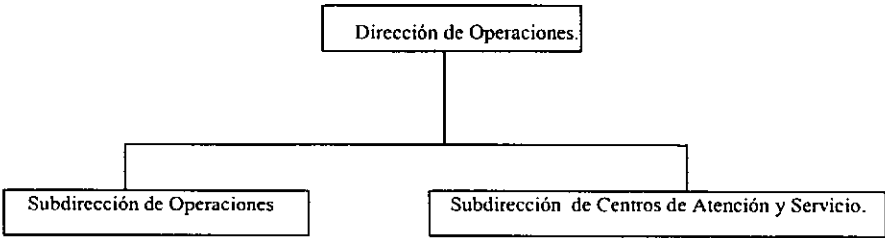


Figura 1.C. Esta figura muestra la Dirección de Operaciones con sus dos respectivas Subdirecciones que la integran.

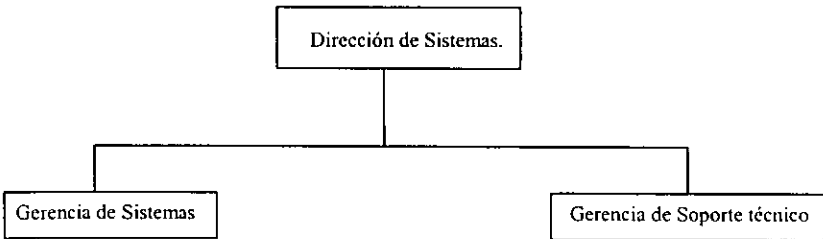


Figura 1.D. Representa de manera esquemática la Dirección de Sistemas la cual está conformada por dos gerencias. Cabe destacar que a diferencia de la Dirección de Operaciones y la Dirección de Administración y Finanzas, la estructura de Sistemas no contempla Subdirecciones.

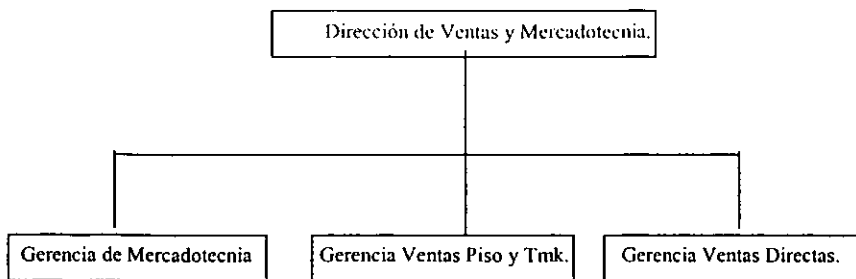


Figura 1.E. En esta figura se observa esquemáticamente las tres áreas que contempla la Dirección de Ventas y Mercadotecnia.

Las funciones generales asignadas a cada una de las direcciones que conforman los organigramas son las siguientes :

Dirección General: Es la responsable del establecimiento y logro de los objetivos trazados por la empresa, de la fijación de planes y programas de acción a seguir, de manera coordinada por todas las direcciones.(Figura 1).

Dirección de Finanzas y Administración. Esta dirección tiene por función asegurar el manejo financiero de la empresa, así como de los recursos humanos que laboran en la misma. Cabe señalar, que esta Dirección es la más grande en cuanto a su estructura orgánica, por lo cual cuenta con tres subdirecciones: Subdirección de Administración, Subdirección de Finanzas y Subdirección de Crédito y Cobranza.(Figura 1.A).

Subdirección de Administración: Es el área responsable de que la empresa cuente con el mejor personal en el tiempo y el lugar requerido, así como asegurar el suministro de equipo y material que necesita el personal de la empresa para realizar su labor. Además mantiene al día la documentación de cada empleado manejando las prestaciones y la nómina.(Figura 1.A y Figura 1.B).

Subdirección de Contraloría: Es la responsable de la planeación económica y ejecución del presupuesto, así como ejercer todas las funciones contables de la empresa y del pago de las obligaciones fiscales.(Figura 1.A).

Subdirección de Crédito y Cobranza: Esta subdirección evalúa para aceptar o rechazar las solicitudes de los nuevos suscriptores, así como para autorizar las devoluciones en casos especiales y rescatar adeudos vencidos.(Figura 1.A).

Dirección de Operaciones. Esta dirección es la responsable del servicio otorgado a los suscriptores, de acuerdo a los lineamientos de calidad preestablecidos por la empresa. La dirección de operaciones la conforman la Subdirección de Operaciones y la Subdirección de Centros de Atención y Servicio.(Figura 1.C).

Subdirección de Operaciones. Esta área está encargada de instalar el equipo de los suscriptores así como de darle servicio y mantenimiento. De igual forma coordina el mantenimiento vehicular de la empresa.(Figura 1.C).

Subdirección de Centros de Atención y Servicio. Se encarga de brindar atención a los suscriptores, dando una respuesta inmediata y satisfactoria de las demandas y necesidades de los clientes.(Figura 1.C).

Dirección de Sistemas: Esta dirección es la responsable entre otras cosas del análisis y desarrollo del sistemas, así como la instalación y mantenimiento de equipos de comunicaciones, software y hardware así como el soporte técnico que requiera el usuario.(Figura 1.D).

Dirección de Ventas y Mercadotecnia: Es la responsable de promover el producto y servicio que ofrece la compañía, procurando incrementar constantemente el número de suscriptores.(Figura 1.E).

3.2.- POLITICAS GENERALES ESTABLECIDAS POR LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Areas Involucradas: Organización y Métodos, Reclutamiento y Selección , Capacitación

Organización y Métodos

El manual de procedimientos es el documento formal y necesario para dar a conocer las actividades y tareas en el proceso de producción y/o prestación de servicios de cada Area.

Para la elaboración de manuales de procedimientos se deberá recopilar información a través de entrevistas directas con el personal del área a estudiar.

Se utilizará la metodología establecida por la Gerencia de Desarrollo Organizacional para el desarrollo e integración de la información.

Los manuales deberán contener lo siguiente: portadas, índice, organigrama, políticas generales, descripción de funciones, diagramas conceptuales, procedimientos (actividades), catálogos de formas y anexos (adiciones especiales a cada manual).

Corresponderá al responsable del área estudiada, validar la información contenida en el manual.

Para la elaboración de procedimientos se deberá identificar quiénes participan en el flujo de información (puestos y departamentos) y la descripción de actividades asignándole número consecutivo a cada uno.

Los procedimientos que se formulen deberán someterse a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, previa revisión y aprobación del área competente, firmando de aceptación la secuencia de actividades que lo realizan en la hoja de firmas correspondiente.

Será responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo Organizacional la implementación y difusión de los manuales de procedimientos aprobados por las áreas involucradas.

Reclutamiento y Selección de Personal

Es responsabilidad del área de reclutamiento, la selección de candidatos para cubrir puestos vacantes y/o puestos de nueva creación dentro de la empresa.

La requisición de personal la deberá elaborar el área de la empresa que tenga vacante, en ella se deberá describir el perfil del puesto solicitado y deberá contar con las firmas de autorización de la Dirección o Subdirección correspondiente en cada caso. Sin embargo, en los puestos de nueva creación, además deberá contar con previa autorización de la Dirección General.

La requisición de personal deberá ser entregada en la Gerencia de Desarrollo Organizacional para su trámite y seguimiento por medio del área de Reclutamiento y Selección.

Todo solicitante de empleo deberá llenar la presolicitud dentro del horario establecido por el área de reclutamiento y selección, tratando la información de los candidatos confidencialmente.

Los exámenes técnicos y psicométricos deberán ser aplicados y valorados por reclutamiento y selección.

Las solicitudes de empleo anexando exámenes, comentarios y observaciones deberán ser turnadas a los titulares del área solicitante.

No procederá la contratación sin la firma de autorización del titular de área en la solicitud de empleo.

Será responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo organizacional expedir los gafetes de identificación a empleados sin costo alguno.

Todo empleado que solicite el gafete de identificación deberá acudir con ropa clara para que facilite la visión del logotipo de la empresa.

La reposición del gafete de identificación por extravío tendrá un costo determinado por la subdirección de administración, descontados vía nómina (en dos pagos quincenales).

Corresponderá al área de reclutamiento y selección efectuar las entrevistas de salida a empleados que dan por terminada la relación de trabajo con la empresa. La información derivada de las entrevistas de salida será tratada confidencialmente y se turnará mensualmente a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

Capacitación

Será responsabilidad de esta área, diagnosticar las necesidades de capacitación del personal de la empresa.

La capacitación proporcionada al personal de la empresa será de acuerdo a los planes y programas de capacitación.

Corresponderá a Capacitación registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación, comisión mixta de capacitación, instructores internos, externos y entrega de constancias.

Al ingresar un nuevo empleado, se le deberá proporcionar un curso de inducción y un recorrido por las instalaciones de la empresa.

CAPITULO 4

DESCRIPCION DE FUNCIONES

En toda organización, el trabajo es dividido en tareas que puedan ser ejecutadas por los empleados.

Para Chruden y Sherman (1986), la unidad más pequeña en una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es el puesto. En tanto, para Arias Galicia (1989), el puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo.

Al hacer referencia de un puesto y sus funciones, automáticamente clasificamos el trabajo para diferenciarlo de otros puestos en la organización, así, por ejemplo el puesto de una analista contable difiere en responsabilidades a las de un almacenista o una secretaria.

El puesto no sólo define las actividades que va a desempeñar un empleado dentro de la organización, sino también la relación que tienen estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro común de los objetivos de la organización. Proporciona responsabilidades, divide tareas y asigna autoridad. También establece las bases para seleccionar y capacitar a los empleados, así como para evaluar su desempeño y determinar su sueldo. Por ello, es importante examinar las características de un puesto, a fin de establecer las funciones derivadas de éste para desempeñarlo con posibilidad de éxito.

A continuación se presentan los puestos y su descripción de funciones, contemplados en el organigrama de la Gerencia de Desarrollo Organizacional en MVS Multivisión.

Título de Puesto: Gerente de Desarrollo Organizacional
Area: Administración
Gerencia: Desarrollo Organizacional

Objetivo General : Establecer las normas y criterios de los Manuales de procedimientos, relaciones laborales, prestaciones al personal, reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo organizacional, evaluación de puestos e inducción, con la finalidad de obtener una organización empresarial sólida.

Organigrama:

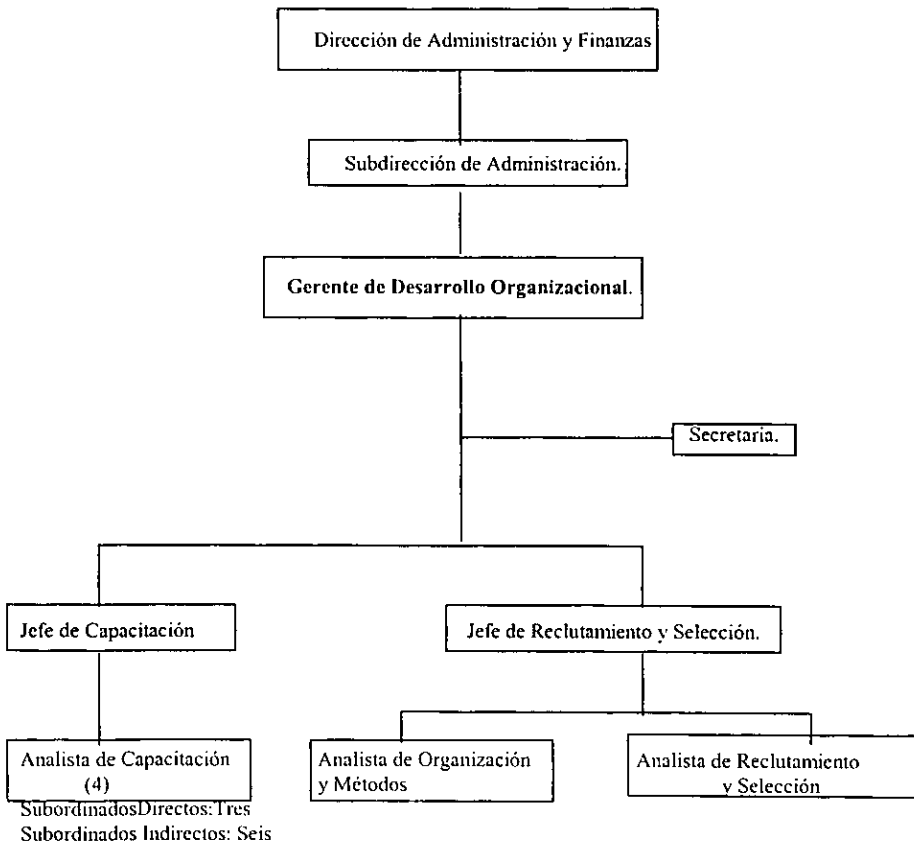


Figura 2. Muestra esquemáticamente la ubicación del puesto correspondiente al Gerente de desarrollo organizacional en la estructura de MVS Multivisión.

Funciones:

Revisar la actualización de manuales de organización (funciones, políticas, diagramas, procedimientos) por área, con la finalidad de unificar criterios.

Controlar el proceso de fotocredencialización del personal.

Establecer y coordinar las actividades laborales y sindicales de la empresa.

Establecer los lineamientos para la aplicación de los programas de Reclutamiento y Selección de Personal.

Preparar y programar los simulacros para la prevención de accidentes.

Evaluar los convenios con las firmas y casas comerciales que permitan ofrecer servicios y artículos al personal de la empresa.

Establecer el registro de la comisión Mixta de Seguridad e Higiene ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Revisar y analizar la elaboración de planes y programas de Capacitación.

Actualizar ante la Secretaría del Trabajo, los planes y programas de capacitación, comisiones, constancias e instructores externos para la impartición de cursos.

Proponer y evaluar los tipos de cursos a impartir basándose en el plan de carrera.

Mantener y difundir el desarrollo organizacional dentro de la empresa.

Participar en el desarrollo y programación de cursos de inducción al personal de nuevo ingreso.

Asignar las funciones del personal a su cargo asegurando se aplique la normatividad legal e institucional en sus actividades.

Asignar los planes de carrera para cada uno de los empleados, previa evaluación y autorización de la Subdirección de Administración.

Analizar las situaciones que presenten problemática a fin de dar alternativas de solución que repercutan en una productividad adecuada.

Autorizar permisos, licencias, vacaciones, promociones, etc., del personal a su cargo.

Título del Puesto: Secretaria
Area: Administración
Gerencia: Desarrollo Organizacional

Objetivo General: Realizar la captura y mecanografiar la información que se genere en el área, así como llevar a cabo las actividades administrativas que se deriven de las mismas.

Organigrama:

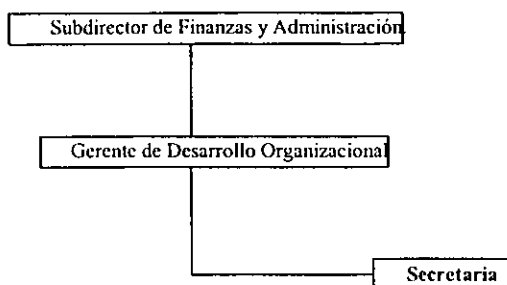


Figura 3. Muestra la ubicación esquemática del puesto de secretaria que pertenece a la gerencia de desarrollo organizacional.

Funciones:

Capturar o mecanografiar los documentos (memorándums, requisición de compra, solicitudes de cheque, requisición de papelería, vales de caja, constancias de vacaciones, etc.) solicitados por la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

Atender y canalizar las llamadas telefónicas que ocurran en el área.

Elaborar la requisición mensual de papelería, así como distribuir ésta al personal del área de acuerdo a las instrucciones del gerente.

Mantener actualizado el archivo de documentos.

Envío y recepción de documentos para el área de Desarrollo Organizacional.

Realizar labores administrativas (fotocopiado, engargolado, etc.).

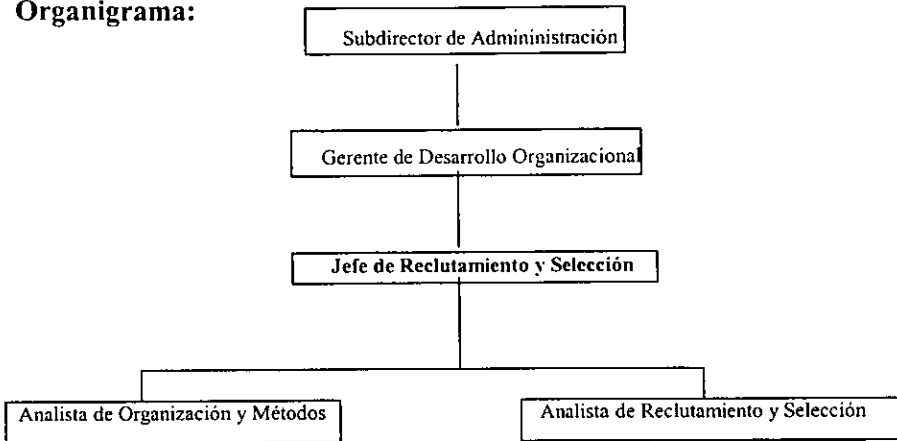
Título del Puesto: Jefe de Reclutamiento y Selección

Area: Administración

Gerencia: Desarrollo Organizacional

Objetivo General : Desarrollar las acciones necesarias para llevar a cabo el Reclutamiento y Selección de Personal, así como analizar y desarrollar las diferentes funciones, procedimientos, políticas, organigramas y procesos de trabajo, que se realicen en todas y cada una de las áreas que integran la empresa.

Organigrama:



Subordinados Directos: Dos

Figura 4. Presenta esquemáticamente la ubicación del puesto de jefe de Reclutamiento y Selección contemplado en la gerencia de desarrollo organizacional.

Funciones:

Controlar las requisiciones de personal de las áreas de la empresa.

Controlar el número de personal contratado de acuerdo a las políticas de la empresa.

Efectuar el reclutamiento de candidatos de acuerdo al perfil de puesto requerido por área, determinando las fuentes de reclutamiento más apropiadas para los requerimientos de la empresa.

Entrevistar y seleccionar al personal más idóneo a la vacante, verificando que cada candidato cumpla con el perfil establecido por el puesto.

Presentar a los candidatos viables a ocupar un puesto con los titulares de las áreas solicitantes.

Programar la aplicación de exámenes técnicos y psicométricos, así como la evaluación de éstos.

Programar el estudio socioeconómico del puesto que así lo requiera, de acuerdo a las políticas de la empresa.

Verificar referencias laborales y personales telefónicamente, de todas aquellas personas en proceso de contratación.

Proporcionar al candidato seleccionado, la información de documentos necesarios para su contratación, así como la verificación de los mismos.

Controlar y autorizar la expedición del gafete de identificación para el personal de la empresa.

Mantener actualizado los perfiles y análisis de puestos.

Elaboración de reportes estadísticos para la gerencia de desarrollo organizacional y la gerencia de relaciones laborales.

Coordinar y adecuar la información proporcionada por las áreas de acuerdo a la metodología establecida.

Elaborar diagramas conceptuales que coadyuven a la implementación de procedimientos por el área solicitante.

Elaborar y revisar procesos, políticas y procedimientos, funciones y descripciones, diagramas, instructivos, formas, organigramas, para el desarrollo adecuado de las operaciones y actividades que se desarrollen en la empresa.

Mantener actualizado los organigramas contra nómina por puesto, nombre y puesto.

Título del Puesto: Analista de Reclutamiento y Selección
Area: Administración
Gerencia: Desarrollo Organizacional

Objetivo General: Proporcionar la asistencia en las actividades que se deriven de Reclutamiento y Selección.

Organigrama:

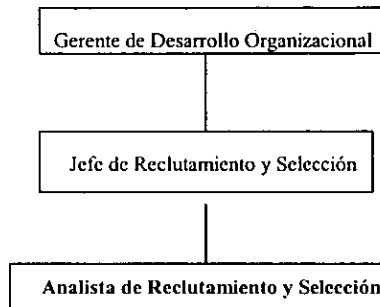


Figura 5. Muestra esquemáticamente la ubicación del puesto del analista de reclutamiento y selección contemplado en la gerencia de desarrollo organizacional.

Funciones:

Recibir y atender a candidatos solicitantes de empleo.

Entrega de presolicitudes y/o solicitudes de empleo de acuerdo a los criterios establecidos del proceso de selección.

Apoyar en el reclutamiento de candidatos de acuerdo al perfil de puesto requerido por el área.

Llevar a cabo las entrevistas iniciales en el proceso de selección.

Aplicación de exámenes técnicos de acuerdo a los criterios establecidos por la empresa.

Registrar y archivar las solicitudes de empleo, clasificándolas por puesto y fecha para cartera.

Apoyar en la verificación de referencias laborales y personales de los candidatos en vías de contratación.

Proporcionar al candidato seleccionado la información de documentos requeridos para su contratación, así como la verificación de los mismos.

Registro de las contrataciones realizadas.

Elaboración de un reporte semanal de solicitantes y contrataciones.

Título del Puesto: Analista de Organización y Métodos
Area: Administración
Gerencia: Desarrollo Organizacional

Objetivo General: Auxiliar en la recopilación de información y captura para la elaboración de manuales de organización y desarrollo de procesos, así como en toda la documentación que genere el área.

Organigrama:

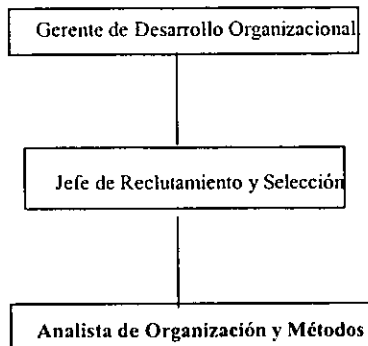


Figura 6. Esta figura representa esquemáticamente la ubicación del puesto de analista de organización y métodos que contempla la gerencia de desarrollo organizacional.

Funciones:

Apoyar con el levantamiento de información con el usuario (entrevistas, cuestionarios) de acuerdo a la necesidad de investigación de cada área a estudiar.

Asentar por escrito las diferentes actividades que se desarrollen en las áreas de trabajo.

Actualizar los manuales de Organización ya existentes a fin de mantener la información confiable.

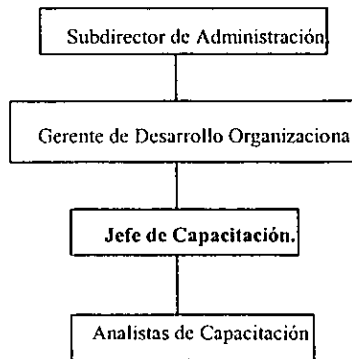
Auxiliar en la captura de información para los manuales de organización.

Elaborar credenciales de identificación a los empleados, así como llevar un control del material necesario para la fotocredencialización.

Título del Puesto: Jefe de Capacitación
Area: Administración
Gerencia: Desarrollo Organizacional

Objetivo General: Elaborar y aplicar los planes y programas de Capacitación para el personal de la empresa.

Organigrama:



Subordinados Directos: Cuatro

Figura 7. Muestra esquemáticamente la ubicación del puesto de Jefe de Capacitación contemplado en la gerencia de desarrollo organizacional.

Funciones:

Detectar y diagnosticar las necesidades de capacitación para el personal de la empresa.

Elaborar los planes y programas de capacitación para el personal de la empresa.

Registrar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, los planes y programas de capacitación, así como los instructores y constancias.

Preparar y organizar el material didáctico para el curso de inducción al personal de nuevo ingreso.

Asistir en la impartición del curso de inducción.

Promover la capacitación entre el personal de la empresa.

Estudiar los cursos de capacitación a impartir basándose en el Plan de Carrera.

Preparar el material didáctico para la impartición de cursos de capacitación.

Impartir cursos de capacitación de acuerdo al programa establecido.

Elaborar con el personal a su cargo, el programa mensual de capacitación.

Colaborar en la comisión mixta de Capacitación de la empresa.

Elaborar informe y estadística mensual de los cursos de capacitación impartidos por instructores internos y externos.

Título del Puesto: Analista de Capacitación

Area: Administración

Gerencia: Desarrollo Organizacional

Objetivo del puesto: Proporcionar la asistencia necesaria en la impartición de cursos de capacitación para el personal de la empresa, así como el control que se derive de los cursos y actividades del área.

Organigrama:

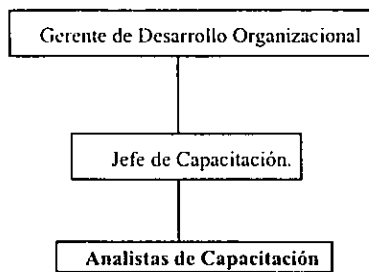


Figura 8. Muestra la ubicación esquemática del puesto de analista de capacitación que pertenece a la gerencia de desarrollo organizacional.

Funciones:

Mantener actualizado el inventario de recursos humanos para el plan de carrera.

Apoyar en el diagnóstico de las necesidades de capacitación.

Definir de acuerdo a las necesidades detectadas, los programas de capacitación.

Impartir cursos de capacitación al personal de la empresa, de acuerdo al programa establecido.

CAPITULO 5

PROCEDIMIENTOS DEL AREA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Hoy día las empresas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y procedimientos simplemente como elementos que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Por ende, la operación de una empresa, ya sea grande o pequeña, no puede depender de los métodos o juicios empíricos.

Por ello, es necesario elaborar manuales de políticas y procedimientos que permitan no tan solo establecer comparaciones y diferenciaciones para asegurar que el empleado no cambie las funciones de su puesto, sino también represente un medio para comunicar las decisiones de la administración y por ende, facilite la dirección de la empresa con criterios adecuados para operar con mayor eficiencia, efectividad y economía.

Las políticas y procedimientos que a continuación se detallan, pertenecen al organigrama del área de Desarrollo Organizacional de MVS Multivisión.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Procedimiento: Reclutamiento de personal

Objetivo: Proveer el personal idóneo de la empresa para cubrir vacantes existentes o de nueva creación para el desarrollo de sus funciones y la adecuación de su estructura orgánica.

Políticas:

Corresponderá al área de reclutamiento y selección, la convocatoria y/o atención de candidatos que solicite la empresa, para cubrir su plantilla de personal.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional por medio del área de reclutamiento y selección podrá asistir en la selección de fuentes de reclutamiento de personal más apropiadas a los requerimientos de la empresa.

Las fuentes de reclutamiento de personal serán:

- Anuncios en periódicos.
- Bolsas de trabajo.
- Juntas de intercambio entre empresas.
- Cartera de personal ya existente.
- Recomendaciones por parte del personal de la empresa.

El responsable del área solicitante deberá presentar por escrito la requisición de personal a cubrir el puesto vacante y/o puesto de nueva creación.

Deberá existir siempre la autorización del Director del área para cubrir una vacante por sustitución de personal . En el caso de puestos de nueva creación, además se deberá contar con la autorización del Director General.

Toda información de los candidatos será tratada confidencialmente.

**TABLA I
PROCEDIMIENTO: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.**

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
<p>Solicitante externo Reclutamiento y Selección. Solicitante Reclutamiento y Selección</p> <p>Responsable de Area Reclutamiento y Selección</p>		<p>Nota: Este procedimiento puede iniciarse con las siguientes opciones: A).- Cuando una persona acude a la empresa a solicitar empleo por iniciativa propia o por reclutamiento interno. B).- Cuando los responsables de área soliciten personal para cubrir vacantes.</p>
	A 1 a	Acude a la empresa a solicitar empleo.
	2 a	Atiende al solicitante y proporciona la presolicitud de empleo.
	3 a	Llena los datos solicitados y entrega la presolicitud de empleo.
	4 a	Recibe presolicitud y aplica entrevista inicial al solicitante.
	4a.1	Si existe una vacante y el candidato es idóneo, aplica exámenes técnicos de acuerdo al puesto y continua el trámite.
	4a.2	Si no existe vacante o el candidato no es idóneo, despide al candidato e informa que sus datos quedarán en la empresa y en caso de una posibilidad futura se le llamará.
	5 a	Archiva presolicitud. Concluye Opción A
	B	
	1b	Solicita por escrito a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, cubrir una vacante o puesto de nueva creación (requisición de personal).
2b	Recibe y analiza la requisición de personal, buscando cubrir por lo menos el 80% del perfil solicitado.	
3b	Busca en la cartera interna de personal, los candidatos deseados.	
3b.1	<p>En caso de encontrar a candidatos idóneos, verifica los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Datos Personales. - Escolaridad. -Experiencia laboral <p>Referencias laborales y personales.</p>	

Reclutamiento y Selección	4b	Se comunica vía telefónica con el candidato indicando su presencia en las instalaciones de la empresa.
Candidato	5b	Se presenta en las instalaciones de la empresa, previa identificación.
Reclutamiento y Selección	6b	Entrega la presolicitud de empleo para su llenado respectivo.
Candidato.	7b	Llena con sus datos personales la presolicitud de empleo y entrega a Reclutamiento y Selección.
Reclutamiento y Selección	8b	Recibe y Efectúa la entrevista inicial al candidato. Concluye Opción B Concluye procedimiento

Tabla 1. Describe el procedimiento que se lleva a cabo para reclutar personal en el departamento de reclutamiento y selección, considerando las áreas solicitantes de personal y las personas interesadas en formar parte de la organización.

Procedimiento: Selección de Personal

Objetivo: Proporcionar el candidato idóneo de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa.

Políticas:

Las solicitudes de empleo se proporcionarán en las instalaciones de la empresa, en el horario previamente establecido para los candidatos por el área de selección de personal.

Todo solicitante de empleo deberá entregar una identificación oficial al entrar a las instalaciones de la empresa al área de seguridad.

Toda entrevista deberá estar precedida por las necesidades organizacionales de la empresa y por la plantilla de vacantes.

Únicamente serán considerados como candidatos, aquellos que reúnan como mínimo un 80% del perfil solicitado.

Corresponderá al jefe de reclutamiento y selección, informar oportunamente al gerente de desarrollo organizacional y a las áreas solicitantes los resultados de la selección de personal.

La información contenida en la solicitud de empleo será tratada confidencialmente.

TABLA 2
PROCEDIMIENTO: SELECCION DE PERSONAL.

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Reclutamiento y Selección	1	Aplica las entrevistas de entrada a candidatos de acuerdo a la metodología establecida y al origen de los mismos: - Candidatos que acuden por anuncios de prensa. - Candidatos que acuden por iniciativa propia. - Candidatos que acuden por intercambio con otras empresas, bolsas de trabajo, recomendaciones internas o sindicato.
	2	Proporciona presolicitud de empleo a candidatos.
Candidato	3	Anota los datos solicitados en la presolicitud de empleo y entrega a reclutamiento y selección.
Reclutamiento y Selección	4	Recibe y revisa la presolicitud de empleo (datos personales, escolaridad, experiencia laboral).
	5	Solicita la presencia del candidato.
	6	Verifica si existen puestos vacantes en las áreas solicitantes de la empresa.
	7	Sostiene entrevista inicial con el candidato.
	7.1.	Si el candidato es idóneo a ocupar el puesto vacante, proporciona solicitud de empleo para su llenado respectivo.
	8	Recibe y analiza la solicitud de empleo
	8.1	En caso de que el candidato sea idóneo a los requerimientos del puesto, se le otorga fecha para aplicación de exámenes técnicos y/o psicométricos.
		Concluye procedimiento

Tabla 2. Describe el procedimiento que se lleva a cabo al seleccionar personal para cubrir un puesto vacante.

Procedimiento: Aplicación de Exámenes Técnicos

Objetivo: Detectar los conocimientos que posee el candidato, para el desarrollo de las funciones que un puesto requiere.

Políticas:

Todo candidato a un puesto vacante deberá presentar los exámenes técnicos que se le soliciten.

Los candidatos a evaluación serán citados en las instalaciones de la empresa en el horario establecido por reclutamiento y selección de personal.

Los exámenes técnicos deberán ser aplicados y valorados por el área de reclutamiento y selección.

La aplicación de los exámenes técnicos será de acuerdo al perfil del puesto a cubrir.

TABLA 3

PROCEDIMIENTO: APLICACION DE EXAMENES TECNICOS.

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Reclutamiento y Selección	1	Convoca a los candidatos viables a exámenes técnicos.
	2	Selecciona el tipo de examen técnico a aplicar (Secretarial, contable, sistemas, auditoria, etc.).
Candidato	3	Se presenta a la evaluación.
Reclutamiento y Selección	4	Proporciona el material de exámenes técnicos
	5	Comunica las instrucciones correspondientes (tiempo, forma de llenado, etc.) según el examen a realizar.
Candidato	6	Contesta los exámenes técnicos y una vez terminados los entrega.
Reclutamiento y selección	7	Recibe los exámenes técnicos y otorga fecha de resultados.
	8	Califica y evalúa los exámenes técnicos.
	9	Selecciona a candidatos de acuerdo a los resultados requeridos para ocupar el puesto vacante.
Candidato	10	Se presenta por los resultados de su evaluación.
Reclutamiento y Selección	11	Proporciona los resultados.
	11.1	En caso de no alcanzar el puntaje requerido. Indica al candidato sus resultados e informa que sus datos quedarán en la empresa y en caso de una posibilidad futura se le llamará.
	11.2	Archiva solicitud de empleo.
	11.3	En caso de candidatos idóneos. Convoca a segunda entrevista (candidato y responsable del área solicitante).
Candidato	12	Acude con el responsable del área solicitante.
Responsable del área/candidato	13	Efectúa la entrevista.
Responsable del área	14	Determina los candidatos viables a ocupar la vacante e informa al jefe de reclutamiento y selección.

Reclutamiento y Selección	15	<p>Convooca a los candidatos a elaborar exámenes psicométricos.</p> <p>Concluye procedimiento.</p>
---------------------------	----	----------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 3. Describe el procedimiento a seguir cuando una persona interesada en elaborar o formar parte de MVS Multivisión es evaluada técnicamente por el área de reclutamiento y selección.

Procedimiento: Aplicación de Exámenes Psicométricos

Objetivo: Identificar las habilidades, aptitudes y actitudes del candidato mediante la aplicación de tests psicométricos para ocupar un puesto vacante.

Políticas:

Todo candidato a un puesto vacante deberá presentar los exámenes o tests psicométricos que se le soliciten.

Los resultados de los exámenes deberán presentarse y comentarse con el responsable del área solicitante para la toma de decisiones en la contratación de personal.

El responsable de área solicitante deberá optar por aquel candidato que cumpla con los requerimientos que demanda el puesto y con los resultados que arroje los exámenes psicométricos practicados.

El responsable del área solicitante, deberá firmar la aceptación o rechazo de la solicitud del candidato para cubrir la vacante y anexará los comentarios u observaciones a los que haya lugar.

Los exámenes o tests psicométricos deberán ser aplicados y valorados únicamente por el área de reclutamiento y selección.

TABLA 4

PROCEDIMIENTO: APLICACION DE EXAMENES PSICOMETRICOS.

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Reclutamiento y Selección	1	Selecciona los exámenes psicométricos (inteligencia, habilidad y personalidad) a aplicar de acuerdo al puesto.
	2	Otorga las instrucciones para cada examen o test psicométrico.
	3	Aplica los exámenes o test psicométricos.
	4	Una vez terminado los exámenes, le indica al candidato la fecha para otorgar los resultados del proceso de selección.
	5	Califica y evalúa los exámenes o tests psicométricos.
	6	Convoca al (los) candidato (s) viable (s) a entrevista profunda para validar información y elaborar reporte.
	7	Entrega solicitud de empleo del candidato y anexa los resultados de exámenes psicométricos al responsable del área solicitante para su revisión.
	8	En caso de solicitarlo por el responsable de área, se citan nuevamente a los candidatos para una segunda entrevista
Responsable de área/Candidato	9	Efectúan entrevista.
Responsable de área	9.1	En caso de que el candidato no cumpla con los requerimientos que demanda el puesto, lo notifica a reclutamiento y selección.
	9.2	En caso de que el candidato cumpla con los requerimientos que demanda el puesto. Otorga visto bueno al candidato y firma de aceptación en la solicitud de empleo.
	10	Le indica al candidato que acuda a reclutamiento y selección.
Reclutamiento y Selección	11	Recibe la solicitud de empleo autorizada.

	12	<p>Proporciona al candidato, el formato con los requisitos documentales de contratación (acta de nacimiento, comprobante de estudios, certificado médico, cartas de recomendación, etc.).</p> <p>Concluye procedimiento.</p>
--	----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 4. Describe el procedimiento a seguir cuándo una persona interesada en laborar o formar parte de MVS Multivisión es evaluada por el área de Reclutamiento y Selección con exámenes psicométricos.

Procedimiento: Verificación de Referencias

Objetivo: Comprobar la información contenida en la solicitud de empleo, para verificar aspectos generales en la trayectoria laboral y personal del candidato a cubrir la vacante.

Políticas:

Toda información recabada de candidatos será de manejo confidencial.

La comprobación de datos se realizará con base en los documentos originales, prestando atención en documentos con tachaduras o enmendaduras.

Será responsabilidad del jefe de reclutamiento y selección verificar las referencias de los candidatos.

No se contratará a la persona que haya otorgado datos y/o documentación falsa, así como por inadecuadas referencias laborales y/o personales.

TABLA 5

PROCEDIMIENTO: VERIFICACION DE REFERENCIAS

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Candidato	1	Entrega de documentos requisitados para contratación al jefe de reclutamiento y selección.
Reclutamiento y Selección	2	Recibe y verifica documentos para contratación.
	2.1	Si existe faltante de documentos o no aceptación de algún documento, los devuelve al candidato e indica que recopile correctamente los documentos y se presente nuevamente en las instalaciones de la Empresa.
	2.2	Si los documentos están completos, efectúa la entrevista al candidato.
	3	Valida la información contenida en la solicitud de empleo con los documentos para contratación. Terminada la entrevista
	4	Entrega de solicitud de empleo anexando los documentos de contratación y exámenes realizados , y entrega al candidato indicándole presentarse en la Gerencia de Personal para contratación. Ver procedimiento: - Contratación de personal - Manual de gerencia de personal
	5	Efectúa la verificación de referencias vía telefónica
	6	Solicita la información sobre empleos anteriores contemplando puestos ocupados, fechas de ingreso, fecha de terminación de labores, jefe inmediato y causa de separación de la Empresa así como el desempeño laboral.
	7	Recibe información, presta atención a sus inflexiones del referido.
	8	Recibe y analiza la información.
	9	Elabora el informe de candidatos a contratación. Concluye procedimiento.

Tabla 5. Aquí se describe el procedimiento para verificar las referencias laborales de una persona en vías de contratación.

Procedimiento: Análisis y Descripción de Puestos

Objetivo: Determinar las actividades, conocimientos, experiencia y habilidades que debe satisfacer cada empleado para desempeñar con éxito su puesto.

Políticas:

Para precisar las funciones que se realizan en un puesto, corresponderá a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, el desarrollo y establecimiento de perfiles, análisis y evaluaciones de puestos.

Todo análisis, descripción y evaluación de puestos estará acorde a los requerimientos de la empresa y a la aprobación de la Dirección General.

A todos los puestos desde el nivel operativo hasta el nivel gerencial, se les aplicará el análisis de puestos.

Para los puestos de nueva creación, se determinará con el responsable del área, las funciones, actividades y tareas del puesto.

TABLA 6

PROCEDIMIENTO: ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Gerencia de Desarrollo Organizacional	1	Elabora y diseña el cuestionario para el levantamiento de información.
	2	Elabora memorándum indicando el análisis de puesto. Turna a las áreas de estudio.
Area de estudio	3	Recibe el memorándum.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	4	Realiza la vista a cada área, solicitando calendarización de entrevistas con el personal.
Area de estudio	5	Determina los puestos a analizar y entrega calendarización para la aplicación del cuestionario.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	6	Aplica los cuestionarios y entrevistas directas a los ocupantes del puesto.
Ocupantes del puesto	7	Contestan los datos solicitados en los cuestionarios de acuerdo a las instrucciones de la Gerencia Desarrollo Organizacional.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	8	Analiza e integra la información en los formatos establecidos.
	9	Entrega a la área de estudio, los análisis de puestos para su validación.
Area de estudio	10	Recibe la información.
	11	Valida la información y proporciona los comentarios u observaciones en los que haya lugar. Turna a la Gerencia Desarrollo Organizacional.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	12	Diseña el catálogo de Puestos.
	13	Difunde en cada área de estudio, el catálogo de puestos.
		Concluye procedimiento.

Tabla 6. Describe el procedimiento que se lleva acabo al diseñar el catálogo de puestos contemplados en la estructura organizacional de MVS Multivisión.

Procedimiento: Entrevista de Salida

Objetivo: Conocer y determinar mediante una entrevista de salida, las causas que originan que el personal renuncie a la empresa.

Políticas:

Quedarán excluidos de la entrevista de salida, los puestos directivos y gerenciales.

Es responsabilidad del área de reclutamiento y selección aplicar las entrevistas de salida al personal que se retira de la empresa.

Las entrevistas de salida se realizarán en el horario establecido por el área de reclutamiento y selección de personal.

Corresponderá al jefe de reclutamiento y selección informar mensualmente a la Gerencia de Desarrollo Organizacional las causas que dan origen el retiro del empleado a la empresa.

TABLA 7

PROCEDIMIENTO: ENTREVISTA DE SALIDA

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Gerencia de Personal (Finiquitos)	1	Solicita al empleado (renunciante) se presente a Entrevista de salida en el área de Reclutamiento y Selección.
Empleado (renunciante)	2	Acude a la entrevista.
Reclutamiento y Selección	3	Atiende y entrega al empleado (renunciante) , el formato de "entrevista de salida", para su elaboración.
Empleado (renunciante)	4	Contesta cada una de las preguntas del formato de "entrevista de salida": <ul style="list-style-type: none"> - Datos generales - Aspectos de selección e inducción - Condiciones de trabajo - Motivos de renuncia - Opiniones hacia la Empresa - Comentarios de entrevista
	5	Entrega el formato "entrevista de salida" al jefe de Reclutamiento y Selección.
Reclutamiento y Selección	6	Recibe el formato "entrevista de salida" contestado, para su revisión.
	7	Efectúa la entrevista de salida personalizada.
	8	Finaliza la entrevista indicándole pasar a la Gerencia de Personal para su trámite administrativo de finiquito.
Empleado (renunciante)	9	Recibe el comprobante y acude a la Gerencia de Personal.
Reclutamiento y Selección	10	Captura el sistema las entrevistas de salida.
	11	Elabora mensualmente el reporte de entrevistas de salida.
	12	Presenta los resultados a la Gerencia Desarrollo Organizacional y en su caso a la Gerencia de Personal. Concluye procedimiento.

TABLA 7. Esta tabla menciona el procedimiento a seguir en el caso de los empleados que dan por terminada su relación laboral.

Procedimiento: Credencialización para Empleados de la Empresa

Objetivo: Controlar, registrar y expedir la credencialización a empleados de la empresa a fin de acreditarlo como miembro de la misma.

Políticas:

La expedición del gafete de identificación para el personal de la empresa, se hará sin costo alguno.

Es responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo Organizacional emitir los gafetes de identificación a empleados de la empresa.

Para el personal de nuevo ingreso se expedirá un gafete de identificación provisional sin banda magnética y con una vigencia de tres meses, a partir de la fecha de emisión del mismo.

Es responsabilidad de la gerencia de personal entregar al personal de nuevo ingreso los datos generales para la expedición del gafete de identificación.

Todo empleado que reciba su contrato de planta, deberá tramitar el nuevo gafete de identificación (de banda magnética).

La reposición de gafete para empleados por cambio de área y/o puesto, se hará sin costo alguno. La reposición de gafete de identificación por extravío tendrá un costo y se hará vía nómina, en dos pagos quincenales.

Para la reposición por extravío del gafete de identificación provisional tendrá un costo y su pago se realizará directamente en la gerencia de Tesorería.

Será responsabilidad del empleado verificar que sus datos estén correctamente capturados.

Todo personal que solicite gafete, deberá acudir con ropa clara para que facilite la visión del logotipo de validación.

Toda baja de empleados de la empresa, originará la entrega de su gafete en la Gerencia de Personal.

TABLA 8

PROCEDIMIENTO: CREDENCIALIZACION PARA EMPLEADOS DE LA EMPRESA

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Empleado	1	Acude a la Gerencia de Desarrollo Organizacional a solicitar su identificación la cuál lo acredita como empleado de la Empresa.
Organización y Métodos	2	Recibe al empleado, verifica el tipo de identificación a realizar.
Gerencia de Personal	2.1	En caso de empleado eventual, le solicita presentar en el lugar donde se elaboran las credenciales.
	2.2	En caso de empleado de planta, atiende al empleado, le solicita sus datos (área y puesto) y lo envía a la Gerencia de Personal.
	3	Recibe al empleado y verifica sus datos:
	3.1	Si existen modificaciones por cambio de área y/o puesto por contrato de tiempo indefinido (planta) verifica datos en el sistema de nómina, entrega de tarjetón de identificación anotando nombre y puesto del empleado, número de afiliación al I.M.S.S., fecha de ingreso, R.F.C. y firma de autorizado. Continúa en la actividad no. 4
	3.2	En caso de extravío de identificación, solicita las causas que originaron la pérdida.
	3.2.1	Para el personal de planta: Indica el costo de la reposición que será vía nómina, registra en el control de gafetes de identificación el número de empleado, nombre y fecha.
3.2.2	Para el personal eventual: Indica el costo de la reposición que será pago en efectivo en la Gerencia de Tesorería, registra en el control de reposición.	
3.3	Busca en expedientes el tarjetón de identificación del empleado y registra en tarjetón los datos de reposición por fecha y firma de autorizado; para el personal.	
4	Entrega tarjetón de identificación y le solicita al empleado acudir nuevamente a la Gerencia Desarrollo Organizacional para la elaboración de su identificación.	

Empleado	5	Acude a la Gerencia Desarrollo Organizacional y entrega tarjetón de identificación al Auxiliar de Organización.
Organización y Métodos	6	Procede a verificar en la base de datos el número de empleado existente.
	6.1	En caso de área y/o puesto, procede a modificar los datos del empleado.
Organización y Métodos	6.2	En caso de no existir número de empleado, procede a capturar los siguientes datos: - No. de empleado - Clave de la Empresa - Nombre - Departamento - Puesto - R.F.C. - I.M.S.S. - Fecha de ingreso - Motivo - Costo Nota: Solamente se capturará en los caso en que la base de datos no haya sido actualizada a la fecha de la emisión de la identificación.
	7	Solicita al empleado verificar en el sistema de credencialización, los datos sean los correctos.
	8	Elabora y entrega gafete de identificación.
	9	Registra en control de elaboración de gafetes de identificación el nombre y puesto del empleado y costo.
	10	Reúne quincenalmente los tarjetones de gafetes de identificación para su entrega a la Gerencia de Personal.

Tabla 8. Esta tabla señala el procedimiento que realiza toda persona al solicitar su identificación en la empresa, la cual lo acredita como empleado de la misma.

ORGANIZACION Y METODOS

Procedimiento: Elaboración de Manuales de Organización

Objetivo: Recopilar y organizar la información necesaria para estandarizar todas las actividades de la empresa a través de manuales de organización.

Políticas:

La recopilación de información se realizará mediante entrevistas directas con el personal del área a estudiar con la finalidad de integrar los manuales de organización que estarán conformados por:

- Portadas.
- Índice.
- Organigramas.
- Diagrama conceptual
- Funciones de cada puesto.
- Descripción de Procedimientos (actividades).
- Formas utilizadas.

Corresponderá al jefe de reclutamiento y selección, la aplicación de las entrevistas al personal del área a estudiar para el desarrollo del manual correspondiente.

Se aplicarán los formatos de acuerdo a la metodología establecida por la Gerencia de Desarrollo organizacional, para la integración de la información.

El desarrollo del manual de organización estará a cargo del jefe de reclutamiento y selección para el vaciado e interpretación de la información proporcionada por el área estudiada.

Corresponderá al responsable del área, validar y autorizar la información (manual de organización), entregados por la Gerencia de Desarrollo Organizacional).

Si existen cambios y/o modificaciones al manual de organización, el responsable del área deberá notificarlo inmediatamente a la Gerencia de Desarrollo Organizacional para realizar los cambios pertinentes.

Será responsabilidad de la Gerencia de Desarrollo Organizacional, la impresión y difusión del manual de organización a las áreas competentes.

TABLA 9

PROCEDIMIENTO: ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION.

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Gcia. Desarrollo Organizacional	1	Detecta en las áreas, la falta de manual de organización necesario para unificar la normatividad en la empresa o actualización de información a manuales de organización.
	2	Determina el personal que elaborará el manual en conjunto con el coordinador de organización y desarrollo de procesos administrativos.
Organización y métodos	3	Informa al personal responsable, la realización del manual perteneciente al área a estudiar.
	4	Realiza la visita al área, informando el método que se aplicará para la obtención de la información.
	5	Solicita la calendarización de entrevistas con el personal del área a estudiar.
	6	Elabora el programa de actividades para el levantamiento de información o actualización.
	7	Aplica las entrevistas al personal correspondiente.
Personal del Area de estudio	8	Contesta cada una de las preguntas de acuerdo a las instrucciones del área de organización y métodos.
	9	Recopila información (funciones, actividades, formatos, diagramas conceptuales, etc.).
	10	Analiza e integra la información en los formatos de acuerdo a la metodología del área.
	11	Presenta los resultados obtenidos (organigrama, funciones, procedimientos, formatos e instructivos de llenado, etc.) de su análisis al responsable del área para su validación.
Responsable del Area	12	Recibe, analiza la información proporcionada y decide:
	12.1	En caso de que existan cambios y/o modificaciones, las notifica al coordinador y/o analista para su corrección.
	12.2	En caso de que no existan cambios y/o modificaciones, continua en la siguiente actividad

Gcia. de Desarrollo Organizacional	13	Valida la información y turna a la Gerencia de Desarrollo Organizacional
	14	Recibe información validada y decide:
	14.1.	En caso de que existan cambios, los notifica al responsable de organización y métodos para su corrección.
	14.2	En caso de no existir cambios, firma de autorización.
	15	Tramita autorización y difunde el manual de organización a quien corresponda.
		Concluye procedimiento

Tabla 9. Describe el procedimiento para la elaboración de manuales de organización de cada una de las áreas que conforma la empresa.

CAPACITACION

Procedimiento: Inducción a través de Video.

Objetivo: Proporcionar toda la información necesaria al nuevo empleado mediante imágenes apoyadas en el uso de videocasette del inicio, crecimiento y desarrollo de la empresa así como un recorrido por las instalaciones de la misma.

Políticas:

Se utilizará un video informativo que permita difundir los servicios y productos que ofrece la empresa.

Se proporcionará una plática de inducción al nuevo empleado sobre el inicio, crecimiento y la estructura de la empresa.

Corresponderá a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, la inducción al personal de nuevo ingreso a la empresa.

Se programarán los cursos de inducción al personal de nuevo ingreso de acuerdo al número total de ingresos a la empresa y a las áreas.

Será responsabilidad del jefe de capacitación proporcionar el curso de inducción al personal de nuevo ingreso.

TABLA 10

PROCEDIMIENTO: INDUCCION A TRAVES DEL VIDEO.

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Gcia. Desarrollo Organizacional	1	Elabora el programa de inducción de acuerdo a la naturaleza de la empresa y acorde a las políticas de la misma, incluye: - Calendarios - Tiempo (duración del curso de inducción) - Material - Video-imagen (videocasette) - Manual de bienvenida - Recorrido por las instalaciones de la empresa
	2	Somete a aprobación y consideración de la Dirección General el contenido de la inducción.
Dirección General	3	Analiza el contenido de la inducción y realiza los comentarios o correcciones a los que haya lugar.
Gcia. Desarrollo Organizacional	4	Realiza los ajustes necesarios en su caso y envía a la Dirección General para su aprobación
Dirección General	5	Aprueba el contenido de la inducción y establece su divulgación oficial a cargo de la Gerencia de Desarrollo Organizacional.
Reclutamiento y Selección	6	Elabora un reporte quincenal del personal de nuevo ingreso y entrega a la Gerencia de Desarrollo Organizacional
Gcia. Desarrollo Organizacional	7	Recibe el informe y se comunica con los empleados que estén considerados para recibir el curso de inducción, les informa lugar, hora y fecha.
Empleado	8	Acude al curso de inducción.
Capacitación	9	Realiza la inducción, apoyándose en el uso de videos y trasmite al empleado: - Inicio de la empresa - Historia - Desarrollo - Giro - Lugar en el mercado - Metas a alcanzar - Composición empresarial

	10	Realiza pausas para solicitar al empleado preguntas sobre la inducción.
	11	Realiza recorridos para dar a conocer las instalaciones.
	12	Concluye inducción y manifiesta al empleado una imagen empresarial.
	13	Elabora reporte del curso impartido para la preparación del siguiente curso de inducción. Concluye procedimiento.

Tabla 10. Describe el procedimiento que se lleva a cabo con el personal de nuevo ingreso a fin de darle a conocer la historia, desarrollo, objetivos y políticas de la empresa a través de un video.

Procedimiento: Manual de Bienvenida

Objetivo: Proporcionar al empleado de nuevo ingreso un instrumento de información que demuestre el desarrollo, estructura orgánica y funcionamiento de la empresa como apoyo para el cumplimiento de sus funciones.

Políticas:

El manual de bienvenida servirá como documento oficial de la imagen empresarial.

Todo empleado de nuevo ingreso recibirá su manual de bienvenida como apoyo y funcionamiento a la imagen empresarial.

Corresponderá a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, la entrega de los manuales de bienvenida a los empleados de nuevo ingreso, una vez que haya recibido su curso de inducción.

TABLA 11

PROCEDIMIENTO: MANUAL DE BIENVENIDA

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Capacitación	1	Recopila información (historia, cobertura, estructura organizacional, normas, políticas, prestaciones, composición empresarial) para la elaboración del Manual.
	2	Analiza información.
	3	Elabora Manual de Bienvenida.
	4	Entrega a la Gerencia de Desarrollo Organizacional el Manual de Bienvenida para su análisis.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	5	Revisa el Manual de Bienvenida Previo.
	5.1.	En caso de encontrar datos incorrectos y/o realizar cambios, los notifica a Capacitación para su corrección.
	5.2.	En caso de no existir información incorrecta, otorga Vo. Bo. y envía a la Dirección General.
Dirección General	6	Analiza la información contenida en el Manual de Bienvenida.
	6.1.	Si no existen cambios y/o modificaciones autoriza la difusión del Manual de Bienvenida.
Capacitación	7	Presenta y difunde el Manual de Bienvenida al personal de nuevo ingreso.

Tabla 11. Esta tabla señala el procedimiento para elaborar, actualizar y difundir el manual de bienvenida al personal de nuevo ingreso.

Procedimiento: Entrevista de Ajuste

Objetivo: Obtener información adicional posterior a la contratación del empleado que permita analizar y evaluar el puesto y las expectativas del personal adscrito a las áreas de la empresa.

Políticas:

Corresponderá a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, la aplicación de las entrevistas de ajuste.

Se calendarizarán las entrevistas de ajuste como sigue:

1a. Fase: Dentro de los primeros 30 días a la contratación de personal.

2a. Fase: Cada 4 meses posteriores a la contratación definitiva.

TABLA 12

PROCEDIMIENTO: ENTREVISTA DE AJUSTE

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Capacitación	1	Comunica al titular del área, la aplicación de la entrevista de ajuste al personal de su adscripción (recién ingreso).
	2	Solicita al empleado, la entrevista de ajuste.
Empleado	3	Recibe la solicitud y se presenta en la Gerencia de Desarrollo Organizacional.
Capacitación	4	Recibe al empleado y realiza la primera fase de la entrevista de acuerdo al formato establecido.
	5	Solicita al empleado lo siguiente: - Sueldo - Funciones - Calidad de supervisión - Ambiente organizacional - Expectativas de Desarrollo - Recursos materiales
	6	Termina la primera fase de la entrevista y analiza la información recibida.
	7	Pregunta al empleado si proseguirá laborando en la empresa.
	7.1	En caso de que el empleado no desee continuar en la empresa. Concluye procedimiento.
	7.2	En caso de que el empleado continúe laborando se realizará la segunda fase de la entrevista.
	8	Elabora informe y calendariza la fecha para la segunda fase de la entrevista. Lapso de tiempo.
	9	Informa al titular del área, la aplicación de la segunda fase de la entrevista al personal previamente determinado.
	10	Notifica al empleado, la aplicación de la segunda fase de entrevista de ajuste.
Empleado	11	Se presenta a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

Capacitación	12	Se aplica la segunda fase de la entrevista de ajuste incluyendo los siguientes datos: - Adaptación con la Organización - Identificación con los sistemas.
	13	Una vez terminada la segunda fase de la entrevista, analiza la información obtenida.
	14	Elabora reporte y entrega al responsable del área donde pertenece el empleado entrevistado.
Responsable del área	15	Recibe el reporte. Agrega los comentarios que juzgue necesarios y turna el documento.
Capacitación	16	Recibe el reporte y comentarios en su caso y archiva. Concluye procedimiento.

Tabla 12. Menciona el procedimiento que se lleva a cabo para identificar y analizar a través de una entrevista, las expectativas laborales que tiene cada una de los empleados.

Procedimiento: Detección de Necesidades de Capacitación

Objetivo: Obtener y evaluar la información que permita detectar los requerimientos teóricos-prácticos para el desempeño eficiente del personal.

Políticas:

Se aplicarán de acuerdo a las fechas establecidas, los instrumentos de análisis para procesar un diagnóstico de necesidades de capacitación.

Es responsabilidad del jefe de capacitación aplicar los instrumentos de análisis que ayudarán a determinar las necesidades de capacitación.

Las necesidades de capacitación se obtendrán en base a los datos obtenidos y recopilados en los estudios realizados.

TABLA 13

PROCEDIMIENTO: DETECCION DE NECESIDADES DE CAPACITACION

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Gerencia de Desarrollo Organizacional	1	Elabora memorándum donde informa a las áreas de la Empresa, el programa de detección de necesidades de capacitación. Envía a los responsables de áreas
Responsables de Areas	2	Recibe Memorándum
	3	Elaboran calendarización para la aplicación de detección de necesidades de capacitación al personal. Envía a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.
Jefe de Capacitación	4	Recibe la calendarización y prepara los instrumentos técnicos para el desarrollo de la detección de necesidades de capacitación.
	5	Recibe al personal programado y aplica las técnicas de detección de necesidades de capacitación.
	6	Analiza y clasifica la información proporcionada por el personal.
Responsables de Areas	7	Elabora un informe de detección de necesidades de capacitación, para el análisis y toma de decisiones. Envía a las áreas responsables.
	8	Reciben informe de detección de necesidades de capacitación. Concluye Procedimiento

Tabla 13. Describe el procedimiento para realizar el diagnóstico de las necesidades de capacitación para el personal de todas y cada una de las áreas que conforma la empresa.

Procedimiento: Programa de Capacitación

Objetivo: Elaborar los planes y programas de capacitación para incrementar el nivel educativo, funcional, operativo y su impacto en la eficiencia del trabajo individual.

Políticas:

El diagnóstico de las necesidades de capacitación será la base para la elaboración de planes y programas de capacitación.

Los planes y programas deberán apegarse a las necesidades detectadas para su diseño, formulación y aplicación.

Será responsabilidad del jefe de capacitación realizar el programa de capacitación.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional deberá coordinar la elaboración de planes y programas de capacitación.

Corresponderá al jefe de capacitación, el trámite y seguimiento de planes y programas de capacitación ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

TABLA 14

PROCEDIMIENTO: PROGRAMA DE CAPACITACION

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Capacitación	1	<p>Nota: . Una vez detectado las necesidades de capacitación, se analizan las causas por las cuales se origina.</p> <p>Establecen el aprendizaje, los materiales y los apoyos didácticos que se impartirán a los participantes a curso.</p>
	2	Elabora los planes y programas de capacitación
	3	Determina la calendarización de cursos.
	4	Determina el tipo de instructor necesario para proporcionar la capacitación.
	4.1	En caso de contar con instructor interno, se le notificará a su jefe inmediato la asignación como instructor.
	4.2	En caso de no contar con instructor interno, se solicita la contratación de instructor externo.
	5	Elabora memorándum indicando curso de capacitación, fecha, horario, lugar y participantes.
	6	Confirma via telefónica con los participantes su asistencia al curso.
Instructor Interno y Externo	7	Proporciona capacitación.
	8	Una vez terminado el curso, solicita a los participantes evaluar la exposición del instructor.
	9	Entrega de evaluaciones a capacitación.
Capacitación	10	Procesa la información de la evaluación de instructores
	11	Elabora informe del desempeño de los instructores
	12	Elabora informe del alcance del curso.
	13	Prepara la evaluación del curso de capacitación.
	14	Agrupa los informes de desempeño para su entrega a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

	15	Envía a cada titular de área, los resultados obtenidos en la capacitación por el personal del área. Concluye procedimiento.
--	----	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tabla 14. Indica el procedimiento que se lleva a cabo para elaborar e impartir programas de capacitación con base a un diagnóstico de necesidades.

Procedimiento: Plan de Carrera

Objetivo: Determinar e integrar los cursos y programas de capacitación al empleado de acuerdo a cada área, puesto o actividad determinada.

Políticas:

La Gerencia de Desarrollo Organizacional deberá coordinar la implementación de planes y programas de capacitación.

Corresponderá al jefe de capacitación, el trámite y seguimiento de planes y programas de capacitación ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional será la responsable de coordinar la impartición de cursos de capacitación al personal de la empresa, de acuerdo a las disposiciones de las autoridades de la empresa.

TABLA 15

PROCEDIMIENTO: PLAN DE CARRERA

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Capacitación	1	Identifica los puestos tipos en las áreas de la Empresa.
	2	Determina el perfil de cada uno de los puestos tipo.
	3	Elabora un catálogo que incluyan a cada uno de los puestos.
	4	Enlista al personal que esta laborando actualmente en la Empresa.
	5	Elabora el inventario de los recursos humanos con sus características generales.
	6	Prepara, elabora y actualiza los expedientes de cada una de las personas que ocupan un puesto en la Empresa.
	7	Elabora un control continuo de los cursos tomados de cada una de las personas.
	8	Propone a Reclutamiento y Selección a algunos empleados para poder ser considerados a otro puesto (promoción) tan pronto se dé la vacante adecuada para el candidato, de acuerdo a su perfil. Concluye Procedimiento.

Tabla 15. Esta tabla señala el procedimiento que lleva a cabo el área de capacitación para promover a los empleados a otro puesto , de acuerdo a los cursos tomados.

Procedimiento: Evaluación del Desempeño Laboral

Objetivo: Aplicar los formatos de rendimiento laboral del empleado para identificar los factores de rendimiento.

Informar a los responsables de área, los resultados de las evaluaciones para establecer programas de mejoramiento y capacitación.

Políticas:

Para el levantamiento de información se utilizarán los formatos autorizados y establecidos para tal fin por la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

Se programará el levantamiento de información de acuerdo al horario y actividades de las áreas a estudiar.

La evaluación del desempeño laboral, se aplicará al personal de la empresa y a los niveles funcionales y/o operativos que se determinen.

TABLA 16

PROCEDIMIENTO: EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Gerencia de Desarrollo Organizacional	1	Establece el formato y la metodología, previa autorización del responsable del área que se aplicará para el levantamiento de información.
Area de Estudio	2	Recibe memorándum y otorga el visto bueno.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	3	Efectúa la visita en el área de estudio para la recopilación de información.
	4	Solicita al área de estudio, la calendarización de las personas que recibirán su evaluación.
Area de Estudio	5	Proporciona a la Gerencia de Desarrollo Organizacional, el programa de evaluación.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	6	Aplica a todo el personal, los formatos establecidos para la evaluación del desempeño laboral.
Area de Estudio	7	Contesta con libertad, los formatos diseñados y los entrega al responsable de estudio.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	8	Analiza y evalúa la información obtenida.
	9	Presenta los resultados de su análisis y evaluación al responsable del área de estudio.
	10	Diseña programas de capacitación para fortalecer el desempeño laboral, con base al estudio realizado.
		Concluye Procedimiento.

Tabla 16. Señala el procedimiento para evaluar el desempeño laboral de todo el personal que conforma la organización, para realizar e identificar los factores de rendimiento.

Procedimiento: Reconocimiento para empleados.

Objetivo: Fortalecer los valores profesionales del personal a través de un documento que manifieste reconocimiento por su labor dentro de la empresa.

Políticas:

El personal que cumpla años de servicio dentro de la empresa, se le otorgará un reconocimiento por su labor.

Si existieran reconocimientos especiales para los empleados, serán únicamente solicitados por los gerentes de área y autorizados por la Dirección General y la Dirección de Finanzas y Administración.

TABLA 17

PROCEDIMIENTO: RECONOCIMIENTOS PARA EMPLEADOS

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Gerencia de Desarrollo Organizacional	1	Obtiene de las áreas, los listados del personal que integran la empresa.
	2	Actualiza los listados del personal , verificando que contengan nombre, fecha de ingreso a la empresa y fecha de nacimiento.
	3	Elabora listado mensual del personal que corresponde recibir el reconocimiento.
	4	Diseña y elabora las cartas de reconocimiento al personal por concepto de: - Antigüedad - Desempeño en su trabajo - Méritos especiales
	5	Envía las cartas de reconocimiento a la Dirección General y Dirección de Finanzas y Administración para que sean firmadas.
Dirección General y Dirección de Finanzas y Administración	6	Revisa y firma las cartas de reconocimiento.
	7	Envía las cartas de reconocimiento a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	8	Recibe y agrupa las cartas de reconocimiento para su entrega al empleado que le corresponde. Concluye Procedimiento.

Tabla 17. Esta tabla muestra el procedimiento para otorgar reconocimientos al personal de MVS Multivisión.

Procedimiento: Tableros informativos.

Objetivo: Establecer puntos estratégicos de comunicación interna para mantener informado al personal acerca de promociones, avisos, memorándum y asuntos de interés común.

Políticas:

Para la colocación física de comunicados en los tableros, las áreas que lo requieran deberán acudir a la Gerencia de Desarrollo Organizacional.

Las áreas emisoras serán responsables del contenido del mensaje que involucren a la dirección de la empresa o titular del área que lo emite.

La Gerencia de Desarrollo Organizacional se encargará de la revisión y fijación física de los comunicados en los tableros informativos.

Todo aviso que no tenga autorización y vigencia no podrá fijarse en los tableros informativos.

TABLA 18

PROCEDIMIENTO: TABLEROS INFORMATIVOS

AREA RESPONSABLE	NO. ACTIVIDAD	DESCRIPCION
Area Emisora	1	Elabora el anuncio o comunicado que deberá ser difundido a través de los tableros de comunicación interna.
Responsable del Area	2	Revisa y autoriza el anuncio o comunicado.
Area Emisora	3	Acude a la Gerencia de Desarrollo Organizacional y entrega el anuncio o comunicado a publicar.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	4	Recibe y revisa el contenido del anuncio o comunicado.
Area Emisora / Gerencia de Desarrollo Organizacional	5	Determina el tiempo de vigencia del anuncio o comunicado.
Gerencia de Desarrollo Organizacional	6	Coloca el anuncio o comunicado en los tableros de comunicación interna.
	7	Revisa los tableros informativos periódicamente para verificar la vigencia y el estado físico del anuncio o comunicado.
	8	Retira los anuncios o comunicados una vez que cumplieron su cometido y organiza los espacios disponibles de los tableros de comunicación interna para nuevos anuncios.
		Concluye Procedimiento.

Tabla 18. Señala el procedimiento para difundir información a los empleados a través de tableros de comunicación interna.

DIAGRAMA DE FLUJO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

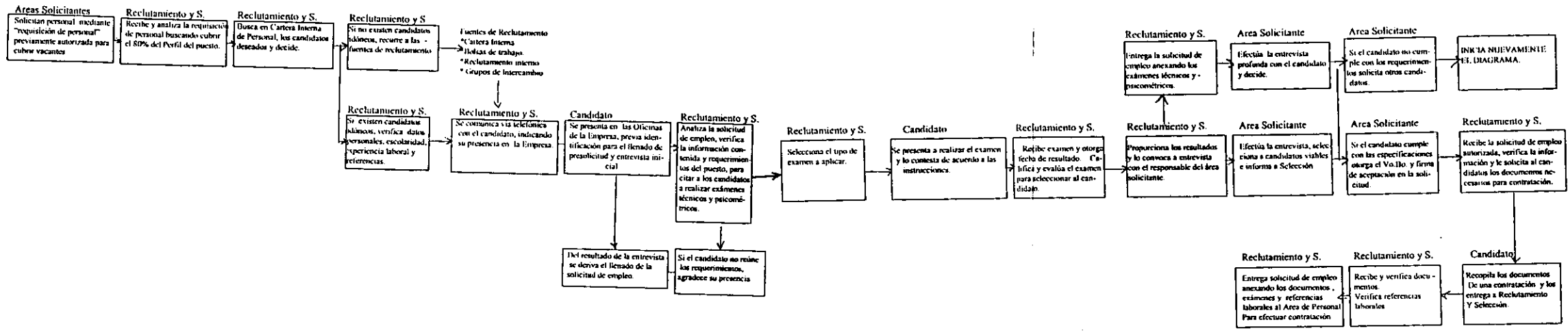


Figura 9. Esta figura describe graficamente las actividades que realiza el departamento de reclutamiento y seleccion en MVS Multivisión.

DIAGRAMA DE FLUJO DE CAPACITACION.

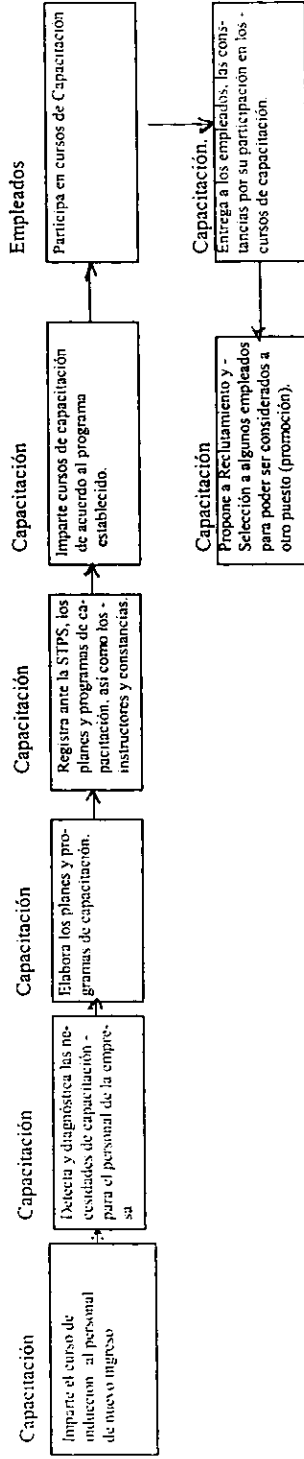


Figura 11. Esta figura muestra a través de un diagrama de flujo, las actividades asignadas a capacitación por la gerencia de desarrollo organizacional.

CONCLUSIONES

La inserción del psicólogo en el ámbito laboral, no resulta del todo fácil, ya que llega a desarrollar funciones no acordes con su especialización o en el último de los casos, se le asignan tareas no vinculadas con la disciplina.

Aún cuando hace una década, la contratación de un psicólogo en una industria, para algunos empresarios era una "inversión infructuosa"; hoy en día esta situación quizá ha mejorado, no obstante, en un gran número de organizaciones, la labor del psicólogo está limitada a tareas propias del área de reclutamiento y selección de personal o de capacitación, sin pensar en desarrollar tareas concernientes al área de desarrollo organizacional organización y métodos, administración de personal, etc.

Así, se ubica al psicólogo exclusivamente como "experto" en tests psicométricos o en técnicas de enseñanza-aprendizaje. Por lo que es tarea, de todo psicólogo demostrar que poseemos los conocimientos y metodología necesaria para involucrarnos totalmente en la administración de recursos humanos, sin por ello, tratar de competir o cuestionar las funciones de otro profesional; por el contrario, deberá trabajar conjuntamente con ellos de manera interdisciplinaria.

Con el creciente avance tecnológico, con el advenimiento de las computadoras, la automatización, y la internacionalización de los mercados, se están generado cambios, primeramente en la forma en como las empresas se estructuran y por ende, en la búsqueda de características y habilidades que debe poseer el individuo en el inminente siglo XXI. Situación que probablemente puede resultar favorable para que el psicólogo se incorpore sin dificultad, laboralmente hablando, en áreas de recursos humanos.

El seleccionar, formar y dirigir una plantilla productiva son factores de fortuna o ruina para el éxito o el fracaso de una empresa. La complejidad que implica actualmente el descubrir, atraer y desarrollar constantemente a una persona que posea todas las competencias interpersonales (características que una persona tiene y que le afecta o influye en su desempeño) o habilidades que demandan las estructuras organizacionales, es una condición que tiene que resolver el profesional de la psicología, además de atender la necesidad

de los empleados para manejar más eficientemente los problemas ante la organización.

Ahora si consideramos que aún cuando los roles organizacionales exigen de cada persona solamente un número limitado de funciones (puesto) es la persona total la que desempeña este rol, sin dejar aun lado sus emociones, percepciones y sentimientos, los cuales no están contemplados por la organización ni encajan dentro de su operación, ya que se concibe a los empleados como mera fuerza de trabajo que tienen solamente que abocarse a la producción. Con esto, se pretende enfatizar el trabajo profesional del psicólogo dentro de la administración de recursos humanos conjuntamente con la labor de otros profesionistas.

La intervención del psicólogo en MVS Multivisión no varía mucho con respecto a otras organizaciones, ya que el único psicólogo contemplado en esta estructura organizacional pertenece a reclutamiento y selección; aún cuando existe una área de capacitación, ésta la conforman profesionales en pedagogía y administración.

Generalmente la elaboración de un manual de procedimientos en otras organizaciones es responsabilidad de profesionales ajenos a la psicología. Sin embargo, el trabajo que se reporta es un ejemplo de que el psicólogo del trabajo cuenta con los conocimientos y habilidades metodológicas para desempeñar con éxito esta función; así, el psicólogo no se limita a recopilar documentación, más bien se involucra de manera activa con los responsables de cada área de la empresa para la elaboración de organigramas, análisis de puestos, políticas, objetivos y procedimientos vigentes para la elaboración de los manuales.

Un manual es de gran utilidad, ya que proporciona información documentada sobre las actividades y tareas que se efectúan dentro de la organización, proporcionando al usuario, desde la ubicación y concepto del puesto (a través del organigrama y descripción de puestos y funciones), hasta los lineamientos y normatividad necesarios para obtener un grado adecuado de productividad (políticas, diagramas y procedimientos).

Además, contiene los indicadores genéricos y específicos de la estructura operativa tanto para el área en sí, como para las áreas con las que interactúa, de esta manera, el manual es una herramienta de consulta para la

ejecución de tareas coordinadas dentro de la empresa, y en el caso de esta organización en particular, permite además conformar adecuadamente las áreas o departamentos de las unidades foráneas y por ende, optimizar la operación y/o ejecución de tareas.

En lo que respecta a la elaboración de este manual de procedimientos, en primera instancia se consultaron los análisis de puestos, ya que permiten detectar el perfil de puesto, las funciones a desarrollar y su ubicación en el organigrama de la empresa, posteriormente se recurrió a las personas que conforman el área, para desarrollar los procedimientos y las políticas establecidas por departamento. Cabe señalar, que el proyecto MVS Multivisión comprendía inicialmente la elaboración de manuales de procedimientos de todas y cada una de las áreas que conforma la empresa, sin embargo, solo se cuenta con el de la gerencia de desarrollo organizacional, y el de la gerencia de compras y servicios generales, debido a una reestructuración dentro de la misma organización.

Cabe destacar que dentro de esta reestructuración, la cual no ha sido definida en su totalidad; se cambió inicialmente al Subdirector de Administración y al Director de Finanzas (ambos con licenciatura en contaduría), y aunque el principal interés para ellos era el control presupuestal no perdían de vista el recurso humano; no obstante, este cambio generó la falta de seguimiento para la elaboración de manuales de políticas y procedimientos de otras áreas de la empresa.

Posteriormente, cambian al Director de Finanzas y Administración así como al Subdirector de Administración a otra de las empresas del grupo por cuestiones estratégicas, quedando en su lugar un ingeniero químico y un ingeniero mecánico, quienes además de darle prioridad al presupuesto se enfocan al tiempo que tardan los ciclos de producción y tratan de entender los procesos de los departamentos a su cargo a través de los círculos de calidad y las herramientas que se derivan de éstos, es decir, tratan de desarrollar el diagnóstico de los procesos y documentar su medición a través de diagramas de Pareto, diagramas de Ishikawa, diagramas de dispersión y gráficos de control. Hace un par de meses hubo cambios nuevamente dentro de la estructura organizacional y aunque se contempla a un administrador como Director de Recursos Humanos, esta persona aún no tiene libertad para tomar decisiones concernientes al área. Estos cambios en puestos claves han sido trascendentales en la organización, ya que tienen que ver con la toma de

decisiones sobre qué, cómo y cuándo se trabaja, afectando directamente el clima organizacional, el cual se ve reflejado en apatía, ausentismo e índice de rotación.

En cuanto a las dificultades que se presentaron en la elaboración de los manuales ya existentes, fue primeramente la falta de cooperación e información por parte del responsable del área de capacitación y mantenimiento (este último pertenece a la gerencia de compras y servicios generales), quienes “suponen”, que el proporcionar información respecto a sus actividades para documentarla, los haría más vulnerables o los pone en peligro de perder su empleo; posteriormente, fue la cancelación de este proyecto debido a los cambios organizacionales ya comentados.

Sin embargo, pese a estas dificultades, se valoró inicialmente la utilidad del manual de la gerencia de desarrollo organizacional ya que abrieron instalaciones en Tabasco, apoyándose de éste para seleccionar a los empleados, integrar el área de selección y capacitación, determinar las funciones y marcar los lineamientos a seguir. Recientemente, se abrieron tres centros de atención y servicio en Querétaro, y debido a que no se contrató en la primera fase al encargado de recursos humanos, se apoyó al gerente de operaciones y al gerente administrativo con el reclutamiento, selección y capacitación de los diversos puestos que comprendía su plantilla de personal. Una vez que se conformó el equipo de trabajo, se entregó el manual del área al responsable de recursos humanos, de esta forma, se aseguró que esta persona alcanzaría los objetivos de la empresa al conocer los procedimientos a seguir, sin olvidar o pasar por alto alguno de éstos.

Con la apertura de estos centros de atención y servicio en el interior del país, el manual de procedimientos resultó de gran utilidad al consultar los análisis de puestos, ya que además de ahorrar tiempo y no empezar de cero con estas tareas, fue más fácil determinar las funciones y marcar los lineamientos a seguir.

Considero que el contar con todos los manuales dentro de MVS, sería de gran utilidad, ya que si se proporcionará a los empleados una información documentada se podría eliminar gran parte de las objeciones que se hace de una política o programa de trabajo, además de seguir todas las áreas de la empresa una sola dirección para así cubrir rápida y eficientemente las metas esperadas por esta organización. Por otro lado, la desventaja que tiene MVS

al carecer de los manuales de las áreas que la conforman, es la comunicación, la cual resulta un proceso difícil cuando no se asegura de comunicar metas, procedimientos y políticas claras a quienes deben conocerlas, así se parte de cero con la operación de la unidades foráneas, invirtiendo más tiempo en capacitar a la gente que se contrata y no logrando los resultados esperados de manera inmediata; otra desventaja es el vacío que existe entre los niveles superior, medio e inferior de la empresa, en donde los directivos comprenden las políticas, estrategias y metas de la empresa, los trabajadores desconocen lo que se espera que logren en un día, una semana o un mes de trabajo y el nivel medio no tiene la información adecuada y necesaria para responder las preguntas a sus subordinados

Esta falta de comunicación y/o información documentada es lo que Koontz, O'Donnell y Weihrich (1986) denominan vacío de planeación. Para estos autores, una causa básica de fracaso en la planeación de una organización es la falta de comprensión de las políticas y estrategias en las áreas en donde se toman decisiones, ya que cuando existe esta situación, ni el sentido común, ni la capacidad lógica o el análisis conducirá a un alto ejecutivo a tomar decisiones que apoyen y se coordinen con los otros planes de la empresa.

En suma, los resultados y formas de actuar de una organización dependen de las habilidades y capacidades de los miembros que la conforman, mientras no exista información formal y estructurada para el desarrollo de funciones que conlleven al logro de resultados, no se podrá aspirar a niveles de excelencia. El tener la responsabilidad de la elaboración de éstos manuales, permite ampliar nuestro campo de acción como psicólogo dentro de la administración de los recursos humanos. Sin embargo, no hay que pasar por alto que la concepción que tenga la gerencia sobre qué es el hombre, la organización misma y la importancia al recurso humano, determina en gran medida, las posibilidades de acción psicológica en las empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

Amaro Guzmán, Raymundo. **Administración de Personal.** México. Limusa, 1990. pp. 31-36

Arias Galicia, Fernando. **Administración de Recursos Humanos.** México, Trillas, 1989. pp. 23-34; 174-193; 256-275 y 310-352

Arias Galicia, Fernando. **Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento.** México, Trillas, 1990. pp. 21-40 y 255-269

Ballesteros Pulido, Ramón. **La Psicología Aplicada a la Empresa.** Barcelona. Ediciones Ceac, 1982. pp. 15-27

Bass, Bernard. **Psicología de las Organizaciones.** México. Cecsca, 1972. pp.26-35

Callejo, Francisco. **Administración de Personal y Relaciones Humanas.** México. Editorial Banca y Comercio, 1980. pp.34-47

Clay Smith, Henry y Wakeley John. **Psicología de la Conducta Industrial.** México. Ma Graw Hill, 1977. pp.339-349

Chiavenato, Idalberto. **Administración de Recursos Humanos.** México. Mc Graw Hill, 1994. pp. 44-73 y 237-254

Chruden, Herbert y Sherman Arthur. **Administración de Personal.** México. Continental, 1986. pp. 2-57; 110-167 y 288-303

Covarrubias Papahiu, Patricia y Tavera María Luisa. **Investigación sobre el perfil profesional del psicólogo. Memorias del foro de evaluación curricular de la carrera de psicología.** U.N.A.M., Campus Iztacala. México, 1989. pp. 34-50

Daza Sandoval Mónica, Morelos Ontiveros Pérez Guillermina y Roa García Leticia. **Horizonte laboral del psicólogo en el área industrial**. Tesis, México, D.F.: Carrera de Psicología. U.N.A.M. Campus Iztacala, 1994. pp.35-56

Dunnette, Marwin y Kirchnner Wayne. **Psicología Industrial**. México. Trillas, 1986. pp. 15-25; 101-115 y 173-200

Huse, Edgar y Bowditch James. **El Comportamiento Humano en la Organización**. México. Fondo Educativo Interamericano, 1980. pp. 59-83

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. Directrices para desarrollar manuales de calidad. Vol. 18 México: 1996

Jiménez Castro, Wilburg. **Introducción al estudio de la Teoría Administrativa**. México, Fondo de Cultura Económica, 1982. pp.143-176

Koonts, Harold; O'Donnel Cyril y Weihrich Heinz. **Elementos de Administración**. México. Mc Graw Hill, 1986. pp.157-189

Mcfarland, Dalton. **Administración de Personal**. Teoría y Práctica. México. Fondo de Cultura Económica, 1979. pp. 64-82 y 319-392

Muñoz del Río, Ernesto. **Las Funciones de los responsables de los recursos humanos en las empresas del área metropolitana**. Reporte de trabajo, México, D.F.: Carrera de Psicología, U.N.A.M., 1980. pp. 1-6; 21-24 y 33-72

Laris Casillas, Francisco. **Administración Integral**. México, Ccesa, 1977. pp.24-48

Lazzaro, Víctor. **Sistemas y Procedimientos**. México, Diana, 1995. pp. 59-84 y 315-339

Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Empresas**. México, Limusa, 1979. pp. 27-51; 101-108

Reyes Ponce, Agustín. **Administración de Personal**. México, Limusa, 1991. pp.37-57 y 83-113

Ríos Szalay, Adalberto y Paniagua Aduana Andrés. **Orígenes y Perspectivas de la Administración**. México, Trillas, 1977. pp.80-100

Robbins, Stephen. **Comportamiento Organizacional**. México. Prentice hall, 1987. pp.5-13 y 82-11

Robbins, Stephen. **Administración teoría y práctica**. México. Prentice hall, 1984. pp.122-133 y 234-249

Schultz, Duane. **Psicología Industrial**. México. Mc Graw Hill, 1985. pp.6-27

Strauss, George y Sayles Leonard. **Problemas Humanos en la Administración**. México. Prentice hall, 1981. pp.20-43

Schein, Edgar. **Psicología de la Organización**. México. Prentice hall, 1982. pp.3-33

Werther, William. y Dawis Keith. **Administración de Personal y Recursos Humanos**. México. Mc Graw Hill, 1991. pp.58-79

Zubizarreta, Armando. **La aventura de Trabajo Intelectual**. México, Fondo de Cultura Interamericano, 1983. pp. 101-134

APENDICE

Requisición de Personal

Fecha	Foto 1740
-------	--------------

Área que solicita	Puesto Solicitado	Sueldo Autorizado:
Puesto de nueva creación SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		En sustitución de:

Perfil del Puesto

Escolaridad	Edad:	Sexo:	Estado Civil:
Años de experiencia:	Idioma(s):	Habilidad:	Escribe: % Lee: %

Describe características, conocimientos, habilidades, número de maquinaria o equipo:

Alta al Catálogo de Puestos (uso exclusivo de personal)

Clave del Puesto: _ _ _ _ _	Nombre del Puesto:				
Escala Salarial	1	2	3	4	5
Vvaluación (Calificación)		Vvaluación (Puntuación)		No. de puestos autorizados	
Vvaluación (Calificación)		Vvaluación (Puntuación)		Fecha en la que se cubrió puesto:	
Vvaluación (Calificación)		Vvaluación (Puntuación)			
Calificación			Calificación		
Solicita (Nombre y Firma)			Autoriza (Nombre y Firma)		

FORMATOS EMPLEADOS POR LA GERENCIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

REQUISICION DE PERSONAL

Objetivo: Solicitar mediante un documento, el personal requeridos por las Areas de la Empresa.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Fecha de elaboración	El día, mes y año de elaboración de requisición de personal.
Folio	El número de folio consecutivo.
Area que solicita	El nombre del área o departamento solicitante de la vacante.
Puesto solicitado	El nombre del puesto solicitado de acuerdo con la plantilla u organigrama autorizado.
Sueldo Autorizado	El Sueldo mensual autorizado
Puesto de Nueva creación	Indicar si el puesto es de nueva creación y anexar el Vo. Bo. del Director de la Empresa.
En Sustitución de:	El nombre de la persona que causó baja de la empresa. PERFIL DEL PUESTO.
Escolaridad	El grado académico que requiere el puesto.
Edad	El rango de edad requerido para cubrir el puesto
Sexo	El sexo de la persona para cubrir el puesto
Estado Civil	El estado civil de la persona a cubrir el puesto
Experiencia	Los conocimientos requeridos para cubrir la vacante
Idioma	El tipo de idioma que se solicita para cubrir el puesto
Requisitos	Las características y habilidades que debe cubrir la persona para el puesto.
Alta al Catalogo de Puestos	El número del control y las evaluaciones a realizar por el departamento de nómina.
Solicitó	El nombre y firma de quién solicitó la vacante (Gerente o Jefe de Area).
Autorizó	El nombre y firma del Director de Area que autoriza cubrir la vacante

Perfil del Puesto

Generalidades

1 Nombre del Puesto

1.2 Area de la Empresa

1.3 Reporta directamente a:

1.4 Subordinados del Puesto:

1.4.1 Directos

1.4.2 Indirectos

I. Requerimientos

2.1 Edad

2.2 Sexo

2.3 Estado Civil

2.4 Escolaridad

2.5 Experiencia

2.6 Habilidades

2.7 Conocimientos Especificos

2.8 Razgos Fisicos Deseables

2.9 Características Psicológicas Deseables

Observaciones

Elaboró

Fecha de Elaboración

Revisó

Autorización

PERFIL DEL PUESTO

Objetivo: Obtener los requisitos necesarios que debe satisfacer el personal para desempeñar su puesto.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Puesto	El puesto que ocupa el empleado
Area	El nombre del área a la que pertenece el empleado.
Reporta a:	El nombre del puesto a quien reporta directamente el empleado.
Subordinados	El nombre del puesto de los subordinados directos e indirectos
Edad	El rango de edad considerado como adecuada para el desarrollo del puesto.
Sexo	Identificar el sexo del empleado.
Estado civil	El estado civil del empleado.
Escolaridad	El grado de estudios del empleado
Experiencia	La experiencia laboral que se requiere para ocupar el puesto
Rasgos físicos	Indicar los rasgos físicos deseables de la persona para ocupar el puesto
Habilidades	Las habilidades necesarias para el desarrollo del trabajo.
Conocimientos	Los conocimientos específicos sobre el puesto.
Características	Las características psicológicas deseables para el puesto.
Observaciones	Las que haya lugar para cada caso.
Elaboró	El nombre y puesto de la persona responsable de la elaboración del documento.
Fecha de elaboración	El día, mes y año de elaboración del documento.
Revisó	El nombre, firma y puesto de quien revisó el formato.
Autorizó	El nombre, firma y puesto de quien autoriza la información del formato.



EP			
ET			

AVOR DE LLENAR LA PRESOLICITUD CON BOLIGRAFO Y EN FORMA PERSONAL, ANTES LEA CUIDADOSAMENTE LOS ATOS QUE LE SOLICITAN.

PRESOLICITUD DE EMPLEO

Puesto que solicita					Fecha Día Mes Año			
Nombre Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)	Estado Civil		Fecha de Nacimiento	Edad
Domicilio Calle					Número	Colonia	C.P.	Delegación
								Teléfono

1. Marque con una "X" su escolaridad

<input type="checkbox"/> PRIMARIA	<input type="checkbox"/> SECUNDARIA	<input type="checkbox"/> PREPARATORIA	<input type="checkbox"/> CARRERA TECNICA	CUAL	_____
			<input type="checkbox"/> PROFESIONAL	CUAL	_____

2. Estudia actualmente

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	HORARIO	_____
-----------------------------	-----------------------------	---------	-------

3. ¿Tiene alguna actividad que implique horario?

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	HORARIO	_____
-----------------------------	-----------------------------	---------	-------

4. ¿Tiene parientes o amigos en esta empresa?

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
-----------------------------	-----------------------------

En caso de tener, cite Nombre y lugar de trabajo _____

5. ¿Está dispuesto a trabajar en: cualquier turno? SI NO cualquier instalación de MVS? SI NO

6. ¿Ha trabajado anteriormente en MVS? SI NO En que puesto y dónde _____

ULTIMO EMPLEO ó ACTUAL	EMPLEO PENULTIMO	EMPLEO ANTEPENULTIMO
Nombre de la Empresa	Nombre de la Empresa	Nombre de la Empresa
Puesto	Puesto	Puesto
Fecha de Ingreso Fecha de Baja	Fecha de Ingreso Fecha de Baja	Fecha de Ingreso Fecha de Baja
Sueldo Inicial Sueldo Final	Sueldo Inicial Sueldo Final	Sueldo Inicial Sueldo Final
Motivo de separación	Motivo de separación	Motivo de separación
		Firma del Solicitante

FACTOR	E	B	R	M	FACTOR	E	B	R	M
Presentación					Experiencia				
Estudios					Motivación				
Expresión					Estabilidad				

COMENTARIOS

Medio de Reclutamiento _____ Entrevistador _____

PRESOLICITUD DE EMPLEO

Objetivo: Proporcionar un documento que permita precisar los datos personales de los solicitantes de trabajo.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Puesto	El nombre del puesto que se solicita.
Fecha	El día, mes y año de elaboración del documento.
Nombre completo	El nombre completo del solicitante del puesto
Estado Civil	El estado civil del solicitante
Fecha de nacimiento	El día, mes y año de nacimiento del solicitante
Edad	La edad en años y meses cumplidos por el solicitante
Domicilio	El domicilio particular del solicitante
Teléfono	El número telefónico en donde se pueda localizar al candidato.
Escolaridad	El Grado escolar del solicitante.
Estudios actuales	Los estudios que realiza actualmente el solicitante y el horario.
Actividades	Indicar las posibles actividades que impliquen horario.
Familiares / Amigos	Citar el nombre y lugar de trabajo de parientes o amigos dentro de la empresa.
Disposición	Indicar la disposición del solicitante a trabajar.
Trabajo en MVS	En caso de haber trabajado previamente en MVS Multivisión indicar el nombre del puesto y lugar de trabajo.
Experiencia laboral	Los últimos tres empleos del solicitante
Firma	La firma del solicitante
Factores	Factores a evaluar por el departamento de Selección de Personal con respecto a presentación, estudios, expresión.
Reclutamiento	Fuente de Reclutamiento por el cual llego a la empresa el solicitante.
Entrevistador	Firma o nombre de la persona que entrevistó.

Experiencia Laboral

EMPLEO ACTUAL O ULTIMO

Empresa		Teléfono		Motivo Separación
Domicilio				
Puesto que desempeño: Inicial		Puesto Final		
Nombre y Puesto Jefe		Fecha Ingreso	Fecha Baja	
		Sueldo Inicial	Sueldo Final	
Personal Subordinado		Podemos dirigimos para pedir referencias de Usted		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Empresa		Teléfono		Motivo Separación
Domicilio				
Puesto que desempeño: Inicial		Puesto Final		
Nombre y Puesto Jefe		Fecha Ingreso	Fecha Baja	
		Sueldo Inicial	Sueldo Final	
Personal Subordinado		Podemos dirigimos para pedir referencias de Usted		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Empresa		Teléfono		Motivo Separación
Domicilio				
Puesto que desempeño: Inicial		Puesto Final		
Nombre y Puesto Jefe		Fecha Ingreso	Fecha Baja	
		Sueldo Inicial	Sueldo Final	
Personal Subordinado		Podemos dirigimos para pedir referencias de Usted		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Empresa		Teléfono		Motivo Separación
Domicilio				
Puesto que desempeño: Inicial		Puesto Final		
Nombre y Puesto Jefe		Fecha Ingreso	Fecha Baja	
		Sueldo Inicial	Sueldo Final	
Personal Subordinado		Podemos dirigimos para pedir referencias de Usted		<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO

Referencias Personales

(NO INCLUIR PARIENTES)

Nombre	Domicilio	Teléfono	Ocupación	Tiempo de conocimiento (años)

Beneficiarios en caso de muerte	Parentesco	%
Nombre		
Nombre		
Nombre		

Estado de Salud

Durante estos tres últimos años, ¿Qué enfermedades ha padecido? _____

Durante su trayectoria laboral, ¿Ha sufrido algún accidente de trabajo? SI NO ¿Cuáles? _____

¿Enfermedades crónica que ha padecido? _____

¿Ha sufrido Operaciones? SI NO ¿Cuáles? _____

¿A qué es Alérgico? _____

En caso de ser Mujer, ¿Está Embarazada? SI NO

En caso de Accidente, Notificar a: (Nombre, domicilio y teléfono)

Perfil Socioeconómico

¿Trabajó anteriormente en esta Empresa? SI NO ¿Cómo se enteró de este empleo? _____

¿Tiene familiares y/o amigos que laboren en esta empresa? SI NO ¿Cuáles? _____

¿Fecha en que podrá presentarse a laborar? _____

En caso de pertenecer a un Club Social o Privado, menciónelo: _____

¿Está dispuesto a cambiar de residencia?
 SI NO ¿Por qué? _____

¿Puede viajar?
 SI NO ¿Por qué? _____

¿Ha estado afiliado?
 SI NO ¿Qué Compañía? _____

¿Ha estado afiliado a algún sindicato?
 SI NO ¿Cuál? _____

Donde vive Usted, es:
Está Hipotecada Húésped Propietario
Inquilino Valor aprox. propiedad \$
Renta Mensual \$

Su modo de transporte es: Auto propio Marca, Modelo y Placas: _____
Transporte Urbano Transporte Colectivo Metro Taxi

Otras propiedades:

Religión:

¿Cuál es su pasatiempo favorito?

Manifiesto que los documentos entregados son auténticos, los datos proporcionados son verdicos y que no he omitido información relevante, así mismo autorizo cualquier gestión que la Empresa considere necesario para comprobar los datos y documentos que integran mi expediente de empleo. Si los datos anteriores se comprueban que son falsos o distorsionados será causa suficiente para dar por terminada mi relación Individual de Trabajo con esta Empresa.

FIRMA DEL SOLICITANTE

Uso exclusivo de la Compañía

FACTORES	EXCEL.	BUENA	REG.	MALA
Presentación				
Estudios				
Expresión				
Experiencia				
Motivación				
Personalidad				
Estabilidad				

- BUEN CANDIDATO ACEPTABLE
- ACEPTABLE CON RESERVAS NO RECOMENDABLE

Comentarios de la Entrevista y Evaluación general:

Opinión del Jefe que entrevistó:

Conclusiones:

- RECHAZADO ACEPTADO

Entrevistador:

Fuente:

Dirección o Area:

Gerencia:

Departamento:

Puesto:

Sueldo Mensual:

Fecha de Ingreso:

Periodo de Prueba:

Aprobado por: (Nombre y Firma)

Fecha:

SOLICITUD DE EMPLEO

Objetivo: Obtener mediante un documento información detallada y confidencial de los solicitantes de trabajo.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Puesto	El puesto que solicita el candidato
Sueldo	El sueldo mensual solicitado por el candidato
Fecha	El día, mes y año de elaboración del documento
Nombre	El nombre completo del candidato
Teléfono	El número telefónico en donde se pueda localizar al candidato.
Domicilio	El domicilio particular del candidato.
Nacionalidad	La nacionalidad del candidato.
Lugar	El lugar de nacimiento del candidato.
Fecha	El día, mes y año de nacimiento del candidato
Edad	La edad en años y meses cumplidos por el candidato.
Sexo	El sexo del candidato
Estado civil	El estado civil del candidato.
Matrimonio Civil	En su caso indicar, el lugar y fecha de matrimonio por el civil del candidato.
IMSS	El número de afiliación del IMSS
RFC	El registro federal de contribuyentes del candidato.
No. Cartilla	El número de Cartilla ante el Servicio Militar Mexicano.
No. de Licencia	El número de Licencia de conducir del candidato.
Vive con:	Especificar con quién vive el candidato.
Dependencia	Indicar el parentesco que depende económicamente del candidato
Datos Familiares	El nombre, edad, domicilio y ocupación de familiares (padres, cónyuge, hermanos e hijos).
Escolaridad	El grado, nombre de la escuela, domicilio, periodo y documento obtenido por el candidato en cada caso.

Estudios actuales	Los estudios que realiza actualmente el candidato y horario.
Cursos	Los cursos adicionales que haya cursado el candidato.
Idioma (s)	El idioma adicional al de la lengua materna que habla el candidato.
Equipo	El equipo de oficina que opera el candidato.
Experiencia Laboral	El empleo actual y/o último del candidato.
Referencias Personales	El nombre, domicilio, teléfono, ocupación de las personas que pueden proporcionar referencias personales del candidato, sin incluir parientes.
Beneficiarios	El nombre, parentesco y porcentaje a recibir por concepto de seguro de vida en caso de muerte del empleado.
Estado de Salud	Estado actual de salud del empleado.
Perfil	El perfil socioeconómico del candidato.
Firma	La firma del solicitante de empleo.
	USO EXCLUSIVO DE LA COMPAÑIA
Factores	Los factores a evaluar (presentación, estudios, expresión, etc.).
Comentarios	Los comentarios de la entrevista y evaluación general del candidato.
Opinión	La opinión del jefe quién entrevistó al candidato.
Entrevistador	El nombre, firma de quién efectuó la entrevista.
Fuente	La fuente de Reclutamiento.
Conclusiones	Las que haya lugar para cada caso
Solución	Indicar si el candidato es rechazado o aceptado en el Area. así como puesto a ocupar y sueldo.



Muy señores nuestros:

En la solicitud de trabajo que nos ha presentado ha informado que trabajó para usted (es) bajo las condiciones que a continuación se señalan por lo que se le (s) suplica nos informe (n) de la veracidad de dichos datos mismos que serán considerados como estrictamente confidenciales.

Datos que proporciona el solicitante	Están ustedes de acuerdo (si - no)	Rectificar de ser necesario
Ingreso _____ Se separó _____		
Sueldo Inicial _____ Sueldo final _____		
Motivo de separación _____		
Ultimo puesto ocupado _____		

Favor de contestar SI ó NO a las siguientes preguntas:

- ¿Eran buenas las relaciones con sus jefes y compañeros? _____
- ¿Era buena su puntualidad y asistencia? _____
- ¿La consideran honorable? _____
- ¿Era buena la cantidad y calidad de su trabajo? _____
- ¿Cumplía las normas y políticas de la empresa? _____
- ¿Recibió algún ascenso en su empresa? _____
- ¿Entregó correctamente materiales equipo y cartera que se le asignaron? _____
- ¿En el manejo de efectivo se le consideraba responsable? _____
- ¿Dejó algún pendiente en el manejo de efectivo? _____

OBSERVACIONES _____

Adelantamos las más cumplidas gracias por su (s) atención (es) a la presente y aprovechamos la oportunidad para externar nuestro deseo de poderle (s) servir cuando así nos sea solicitado.

Atentamente

Proporcionó Referencias

REFERENCIAS LABORALES

Objetivo: Obtener información mediante referencias laborales de candidatos en proceso de contratación.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Nombre	El nombre completo del candidato
Datos	Los datos que proporcionó el solicitante como fecha de ingreso, puesto, sueldo y motivo de separación de empleos anteriores previos a MVS.
Factores	Los factores a evaluar (tipo de relaciones, puntualidad, asistencia, honradez, etc.).
Observaciones	Las que haya lugar para cada caso
Solicitó	El nombre y firma del responsable de reclutamiento y selección de personal que solicitó referencias del candidato.
Proporcionó	El nombre y puesto de quién proporcionó la referencia laboral.

Entrevista de Salida

I. GENERALES

Nombre		Fecha	
Puesto ocupado (último)		Área donde perteneció	Fecha de ingreso
Jefe al que le reportó		Fecha de renuncia	

ESTE CUESTIONARIO TIENE COMO FINALIDAD CONOCER LOS MOTIVOS E INDICADORES POR LOS QUE EL PERSONAL RENUNCIA A LA COMPAÑIA. SU OPINION ES IMPORTANTE PARA NOSOTROS Y DESEAMOS MEJORAR CONSTANTEMENTE, POR LO QUE REQUERIMOS QUE LA EXPERIENCIA DURANTE EL TIEMPO QUE COLABORO CON NOSOTROS SEA REFLEJADA EN SUS RESPUESTAS. MUCHAS GRACIAS.

II. IMPRESION DE LA EMPRESA

¿Existió algún motivo específico por el que deseó trabajar con nosotros?
 SI NO ¿Cuál? _____

¿Considera que en su ingreso a la Compañía se le ofreció una adecuada inducción?
 SI NO _____

Durante su permanencia en la Compañía, ¿Recibió algún curso de Capacitación?
 SI NO ¿Cuál? _____

¿Considera que el esfuerzo que realizó en su trabajo fue reconocido?
 SI NO ¿Porqué? _____

¿Durante su permanencia en la Compañía tuvo ascensos?
 SI NO ¿Cuáles? _____

III. MOTIVOS DE LA SEPARACION DE LA EMPRESA

¿Le ofrecieron un mejor empleo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Problemas con sus Jefes?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Le ofrecieron más sueldo y mejores prestaciones?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Problemas con sus Compañeros de Trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Problemas con el horario?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Se le hizo rutinario y monótono su trabajo?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Lejana de su domicilio y transporte?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Problemas Familiares o Personales?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
¿Desea continuar con sus estudios?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Desmotivación por no recibir estímulos?	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Otros _____					

IV. OPINION DE LA EMPRESA

¿Cuál es su opinión sobre MVS Multivisión?

¿Se sintió identificado con?

La Empresa

SI

NO

Sus Compañeros

SI

NO

Jefes

SI

NO

Su Area

SI

NO

Otro

¿Trabajaría nuevamente para MVS Multivisión?

SI

NO

¿Porqué?

¿Qué fue lo que más le agradó de MVS Multivisión?

¿Qué fue lo que más le desagradó de MVS Multivisión?

V. COMENTARIOS ADICIONALES

ENTREVISTA DE SALIDA

Objetivo: Proporcionar oportunamente las causas que se deriven de las renunciaciones del personal de la empresa.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Nombre	Nombre completo del empleado.
Edad	La edad del empleado
Fecha	El día, mes y año de elaboración de la entrevista
Gerencia	El nombre de la Gerencia a la que pertenecía el empleado.
Departamento	El nombre del Departamento al que pertenecía el empleado.
Puesto	El puesto desempeñado por el empleado
Fecha de Ingreso	La fecha de ingreso del empleado a la empresa
Fecha de Renuncia	La fecha de renuncia del empleado a la empresa
Antigüedad	El tiempo que tiene de laborar en la empresa
Escolaridad	El grado escolar del empleado
Estado Civil	El estado civil del empleado
Sueldo	El sueldo que percibía el empleado
Comisiones	Solo para el personal de ventas, indicar la comisión promedio mensual.
Teléfono	El teléfono particular y/o de recados del empleado
Fuente de Reclutamiento	La fuente de reclutamiento por la cual ingresó el empleado.
Antigüedad laboral	El tiempo total que el empleado laboró en la empresa
Recepción al Area	Indicar como fue el ingreso del empleado al Area (¿Quién lo recibió?, ¿Quién y cómo le explicaron las actividades a desarrollar?, etc.). Mencionar si le comentaron sus prestaciones, sueldo, estructura de la empresa, etc.
Condiciones de Trabajo Problemas	Los problemas que originaron la renuncia del empleado.
Opiniones	Las opiniones tiene con respecto a la empresa.
Comentarios	Las que se deriven de la entrevista.

El trato entre compañeros y Jefes es respetuoso	SI	NO	3.6	El esfuerzo que usted realiza en el trabajo es apreciado	SI	NO	3.17
Las cargas de trabajo se reparten equitativamente	SI	NO	3.7	Como mejoraría el proceso de trabajo			3.18
Se planea y organiza el trabajo	SI	NO	3.8	Qué recomendación daría para mejorar las relaciones humanas			3.19
Las cargas de trabajo son excesivas	SI	NO	3.9	Ha trabajado anteriormente en televisión y servicios de esta DONDE	SI	NO	3.20
Le comentaron cuáles son los objetivos a cumplir	SI	NO	3.10	El esfuerzo realizado en su trabajo es acorde con su sueldo	SI	NO	3.21
La comunicación es oportuna	SI	NO	3.11	Conoce las prestaciones a las que tiene derecho	SI	NO	3.22
Quién sabe y trabaja más en su área	SI	NO	3.12	Recibió capacitación al ingresar a la Empresa	SI	NO	3.23
Le enseñaron a hacer su trabajo	SI	NO	3.13	Se identifica con su puesto y se siente capaz de desarrollarlo	SI	NO	3.24
Le enseñan cosas nuevas para el trabajo	SI	NO	3.14	Está de acuerdo con su área	SI	NO	3.25
Ha cumplido la expectativa que tenía este trabajo	SI	NO	3.15	Está de acuerdo con su horario	SI	NO	3.26
Ha tenido ascensos en la Empresa	SI	NO	3.16	Está de acuerdo con su departamento	SI	NO	3.27

IV. Opiniones de la Empresa

Considera que la organización en MVS Multivisión es adecuada	SI	NO	¿Por qué?	41
Se siente identificado con:				42
Empresa	SI	NO	4.21	
Compañeros	SI	NO	4.22	
Jefes	SI	NO	4.23	
Ramo	SI	NO	4.24	
Qué le agrada más de MVS Multivisión				43
Qué le desagrada más de MVS Multivisión				44

V. Comentarios de la Entrevista

Sobre la Persona				51
Generales				52

ENTREVISTA DE AJUSTE

Objetivo: Obtener información derivada del Personal para identificar los factores causantes de un inadecuado ambiente laboral.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Nombre	Nombre completo del empleado.
Edad	La edad del empleado
Fecha	El día, mes y año de elaboración de la entrevista
Gerencia	El nombre de la Gerencia a la que pertenecía el empleado.
Departamento	El nombre del Departamento al que pertenecía el empleado.
Puesto	El puesto desempeñado por el empleado
Fecha de Ingreso	La fecha de ingreso del empleado a la empresa.
Antigüedad	El tiempo que tiene el empleado de laborar en la empresa.
Escolaridad	El grado escolar del empleado.
Estado Civil	El estado civil del empleado.
Sueldo	El sueldo que percibe el empleado.
Comisiones	Solo para el personal de ventas, indicar la comisión promedio mensual.
Teléfono	El teléfono particular y/o de recados del empleado.
Fuente de Reclutamiento	La fuente de reclutamiento por la cual ingresó el empleado.
Antigüedad laboral	El tiempo total que el empleado tiene dentro en la empresa.
	ASPECTOS DE SELECCION E INDUCCION
Recepción al Area	Indicar como fue el ingreso del empleado al Area (¿Quién lo recibió?, ¿Quién y cómo le explicaron las actividades a desarrollar?, etc.). Mencionar si le comentaron sus prestaciones, sueldo, estructura de la empresa, etc.
Condiciones de Trabajo	Indicar si las condiciones de trabajo para el empleado, son adecuadas en cuanto a medidas de seguridad e higiene, equipo, materiales, ambiente laboral y expectativas .
Opiniones	Las opiniones tiene con respecto a la empresa.
Comentarios	Los comentarios que se deriven en la entrevista sobre la persona y o generales.

Evaluación Instructor y Curso

Fecha _____

Nombre del Curso: _____

Instructor (es) _____

Lea cuidadosamente los reactivos. (1) indica totalmente incierto y 10 totalmente cierto

1. Aplica casos para hacer un Análisis y Tomar decisiones.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Reconoce cuando los Participantes tienen aciertos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Inicia la Sesión a la hora señalada.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Trae Material para exponer en la Sesión.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Propicia la Participación de los Asistentes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. La Sesión sigue el orden establecido en el Programa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Resalta la Imagen de nuestra Empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Evita estar viendo constantemente sus apuntes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Deja al grupo con las Ideas respecto al tema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Explica el Plan de trabajo y objetivos de cada sesión.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Analiza los Problemas planteados por los participantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Busca que los Participantes se comprometan con la Empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Trata los Temas del Programa con la extensión requerida.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Escucha sin interrumpir al participante cuando le hace una pregunta.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Asigna Tareas de investigación al participante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16. Mantiene la Disciplina aún cuando no manifiesta demasiada rigidez.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17. Felicita a quienes hacen aportaciones sobre el tema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18. Forma Equipos de trabajo para fomentar el compañerismo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19. Analiza la Relación de cada tema con el resto del Programa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20. Los Criterios sobre los que evalúa son Objetivos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21. Se muestra accesible con los participantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22. Después de Exponer el tema hace un resumen del mismo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23. Se Organiza durante la sesión evitando titubeos en cuanto a lo que hace.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24. Cambia los Integrantes de los equipos para propiciar la comunicación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25. Utiliza en sus ejemplos situaciones compatibles con los valores de nuestra Empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26. Habla con Cordialidad y Afecto.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27. Al terminar la sesión indica los temas de la siguiente y su conexión.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
28. La Evaluación se realiza sobre los temas vistos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
29. Da Respuestas correctas sin rodeos a las preguntas de los participantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
30. Cumple correctamente con el tiempo señalado para los recesos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
31. Mantiene Activo al grupo con dinámicas y debates.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
32. Señala los errores en los que uno puede caer en las funciones desempeñadas dentro de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
33. Aclara los terminos poco comunes en el lenguaje de los participantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
34. Comenta la importancia de la ética en el desempeño de las funciones de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
35. Al llegar al aula saluda a los participantes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
36. La Organización del grupo es idónea para las actividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
37. Acepta Aportaciones de los participantes completando su exposición.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
38. Sigue las Normas establecidas aunque con cierta flexibilidad.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
39. Evita hacer mofa de los participantes cuando están equivocados.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
40. Logra que el Participante quiera saber más sobre el tema.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
41. Trata todos los temas del Programa.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
42. Rompe los momentos monótonos con un chiste fino.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
43. Se dirige a todos los participantes por su nombre.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
44. Exige el Cumplimiento del tiempo indicado para la sesión.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
45. Informa a los Participantes del criterio de evaluación.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

¿Tienes alguna opinión o sugerencia respecto al curso, a las condiciones del aula o al instructor?

EVALUACION AL INSTRUCTOR Y CURSO

Objetivo: Obtener la información derivada del análisis formado por los asistentes del curso.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Nombre Curso	El nombre del curso impartido.
Fecha	El día, mes y año de impartición del curso.
Instructor	El nombre del instructor responsable
Factores	Los factores a evaluar por los participantes del curso.
Opinión	Las que haya lugar para cada caso.
Calificación	La calificación otorgada por el participante al curso y al instructor.

PARTE I (Personal Empleados y/o Nivel Operativo)

Datos Generales

Nombre del Empleado		Puesto	
División	Gerencia	Tiempo en el Puesto	
Período Evaluado de	a	Fecha de Evaluación	Evaluación Efectuada por:
			Revisada por:

Instrucciones

a) Objetivo.

El Propósito del Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral hacia el Personal de MULTIVISION S.A. de C.V., es calificar su actuación en función de los requerimientos, responsabilidades y objetivos del puesto que desempeñan.

El Sistema está diseñado para calificar a todo el Personal en forma objetiva y homogénea, independientemente del puesto que ocupan.

MULTIVISION S.A. de C.V., considera que los factores que integran este Sistema de Evaluación representan las principales características que el Personal debe de mostrar en el Desempeño de su trabajo, con objeto de mantener la calidad que requiere nuestra Compañía.

b) El Sistema de Calificación está dividido en dos partes:

La Primera parte se utiliza para calificar al Personal Operativo y/o Empleados que desempeñan puestos que no tienen responsabilidad sobre supervisión y administración de personal.

La Segunda parte se utiliza para calificar a Empleados que desempeñan Puestos de Subdirectores, Gerentes, Subgerentes y/o Supervisores.

c) Procedimiento:

Lea detenidamente las definiciones de cada factor y la descripción de cada una de las cuatro calificaciones (grados) y marque con una "X" el cuadro correspondiente que mejor defina el Desempeño durante el período que se evalúa.

Transcriba la calificación a Sistema numérico utilizando la siguiente tabla de valores numéricos:

Sobresaliente	3	Competente	2
Satisfactorio	1	Insatisfactorio	0

Anote el número correspondiente en la casilla localizada en el espacio derecho, al final de cada factor.

d) Evaluación General.

La Calificación total del Empleado es la suma de los puntos asignados a cada factor.

e) Resumen.

Antes de asignar la calificación final se debe revisar la evaluación con el jefe inmediato y solicitar su firma de aprobación en el espacio superior derecho de esta forma. La Calificación total se transcribe alfabéticamente y se anota en el espacio de calificación final utilizando la siguiente tabla según corresponda:

Parte I (Personal Empleados y/o Nivel Operativo)

De 23 a 27 Puntos	=	Sobresaliente	
De 14 a 22 Puntos	=	Competente	
De 05 a 13 Puntos	=	Satisfactorio	
De 00 a 04 Puntos	=	Insatisfactorio	

Es muy importante que el calificador piense a fondo respecto a la actuación del calificado, así como la forma en que podría desempeñarse en su trabajo. Debe hacerse hincapié en el futuro que puede cambiarse más que en el pasado, sea íntegro en su calificación y este seguro de que representa su más franca y leal opinión, no permita que sentimientos personales afecten su apreciación.

II. Evaluación General

II. Evaluación General					Calificación Numérica
FACTOR: CONOCIMIENTO Y EXPERIENCIA Mide la preparación profesional y/o técnica en su trabajo. Es el conocimiento de las funciones de otros departamentos relacionadas con su trabajo. Es la actualización de conocimientos técnicos y/o profesionales para el desempeño de su trabajo.	SOBRESALIENTE: Domina todas las fases de su trabajo. Conoce perfectamente las tareas de otros relacionados con su trabajo. Observa una continua búsqueda de actualización para superarse.	COMPETENTE: Supera el promedio en el conocimiento y comprensión de su trabajo. Conoce otras áreas relacionadas con su trabajo más de lo requerido. Se actualiza a veces por iniciativa propia o por indicaciones superiores.	SATISFACTORIO: Tiene preparación para desempeñar su trabajo pero se observan deficiencias. Conoce otras áreas relacionadas con su trabajo en forma limitada. Responde a las indicaciones para actualizarse.	INSATISFACTORIO: Carece de la preparación suficiente en forma adecuada. Carece de los conocimientos sobre las tareas de otras áreas relacionadas con su trabajo. Es indiferente en la búsqueda de actualización.	
	SOBRESALIENTE: Excelente nivel de cantidad con excelente nivel de calidad y siempre a tiempo.	COMPETENTE: Su productividad es superior al promedio pero no excelente porque se observa alguna deficiencia ya sea de cantidad, calidad o tiempo establecidos.	SATISFACTORIO: Su productividad es normal porque abarca exclusivamente los estándares necesarios para cumplir con su trabajo.	INSATISFACTORIO: Su productividad es inferior porque no cumple en cantidad, calidad y/o en tiempo en el desempeño de su trabajo.	
FACTOR: PRODUCTIVIDAD EN EL TRABAJO Mide que tanto y que tan bien el empleado utiliza su conocimiento y experiencia para obtener resultados. Este criterio evalúa la cantidad y calidad de su trabajo, así como el cumplimiento en el tiempo establecido.	SOBRESALIENTE: Propone y valoriza todas las alternativas necesarias sus soluciones son siempre lógicas y realizables y constituyen la solución óptima ante las circunstancias vigentes.	COMPETENTE: Responde a las indicaciones sugeridas tomando en cuenta los aspectos principales con buen criterio. La mayoría de sus soluciones resultan lógicas y realizables.	SATISFACTORIO: Analiza en general acertadamente aunque sin mayor profundidad. Sus soluciones son tomadas en base a hechos evidentes o procedimientos establecidos sin considerar otras alternativas.	INSATISFACTORIO: No tiene habilidad para valorar los hechos. No visualiza los aspectos principales, se pierde en detalles y los problemas que se le presentan permanecen sin solución.	
	SOBRESALIENTE: Dinámico e independiente, emprende trabajos adicionales aunque no sean de su estricta responsabilidad siempre dispuesto.	COMPETENTE: Hace más de lo que se le pide, actúa por sí mismo la mayoría de las veces, pero en ocasiones para seguir adelante.	SATISFACTORIO: Hace lo que se le pide y en ocasiones necesita ser apremiado.	INSATISFACTORIO: Elude problemas que se le presentan, no actúa, hasta que se le obliga a ello.	
FACTOR: CRITERIO, CAPACIDAD DE ANALISIS Mide la capacidad para plantear un problema, analizarlo, dar alternativas de solución y llegar a conclusiones.	SOBRESALIENTE: Puede trabajar con otras personas aún en situaciones difíciles. Tiene disposición para colaborar con otra gente y en trabajo de equipo. Propicia la comunicación. Su comportamiento fomenta un clima positivo en el cumplimiento de los reglamentos.	COMPETENTE: Se adapta a trabajar con otras personas pero tiende a evitar las relaciones difíciles. Buena comunicación. Acepta y cumple con los reglamentos establecidos.	SATISFACTORIO: Sus relaciones con los demás son armónicas pero evita el compromiso. Colabora en equipo en forma condicionada. Limita la comunicación al mínimo requerido. Acata los reglamentos. Esporádicamente se observan incumplimientos de poca trascendencia.	INSATISFACTORIO: No coopera ni acepta colaboración. Bloquea la comunicación. Indisciplina con actitud negativa hacia los reglamentos.	
	SOBRESALIENTE: Dinámico e independiente, emprende trabajos adicionales aunque no sean de su estricta responsabilidad siempre dispuesto.	COMPETENTE: Hace más de lo que se le pide, actúa por sí mismo la mayoría de las veces, pero en ocasiones para seguir adelante.	SATISFACTORIO: Hace lo que se le pide y en ocasiones necesita ser apremiado.	INSATISFACTORIO: Elude problemas que se le presentan, no actúa, hasta que se le obliga a ello.	
FACTOR: INICIATIVA Y DINAMISMO Mide la energía y capacidad para entrar en acción y emprender tareas fuera de la rutina.	SOBRESALIENTE: Puede trabajar con otras personas aún en situaciones difíciles. Tiene disposición para colaborar con otra gente y en trabajo de equipo. Propicia la comunicación. Su comportamiento fomenta un clima positivo en el cumplimiento de los reglamentos.	COMPETENTE: Se adapta a trabajar con otras personas pero tiende a evitar las relaciones difíciles. Buena comunicación. Acepta y cumple con los reglamentos establecidos.	SATISFACTORIO: Sus relaciones con los demás son armónicas pero evita el compromiso. Colabora en equipo en forma condicionada. Limita la comunicación al mínimo requerido. Acata los reglamentos. Esporádicamente se observan incumplimientos de poca trascendencia.	INSATISFACTORIO: No coopera ni acepta colaboración. Bloquea la comunicación. Indisciplina con actitud negativa hacia los reglamentos.	
	SOBRESALIENTE: Puede trabajar con otras personas aún en situaciones difíciles. Tiene disposición para colaborar con otra gente y en trabajo de equipo. Propicia la comunicación. Su comportamiento fomenta un clima positivo en el cumplimiento de los reglamentos.	COMPETENTE: Se adapta a trabajar con otras personas pero tiende a evitar las relaciones difíciles. Buena comunicación. Acepta y cumple con los reglamentos establecidos.	SATISFACTORIO: Sus relaciones con los demás son armónicas pero evita el compromiso. Colabora en equipo en forma condicionada. Limita la comunicación al mínimo requerido. Acata los reglamentos. Esporádicamente se observan incumplimientos de poca trascendencia.	INSATISFACTORIO: No coopera ni acepta colaboración. Bloquea la comunicación. Indisciplina con actitud negativa hacia los reglamentos.	
FACTOR: RELACIONES HUMANAS Y ACTITUD EN EL TRABAJO Mide la habilidad para relacionarse con sus compañeros, superiores y/o personas externas a la Compañía. Mide la disposición para cumplir con los reglamentos establecidos.	SOBRESALIENTE: Puede trabajar con otras personas aún en situaciones difíciles. Tiene disposición para colaborar con otra gente y en trabajo de equipo. Propicia la comunicación. Su comportamiento fomenta un clima positivo en el cumplimiento de los reglamentos.	COMPETENTE: Se adapta a trabajar con otras personas pero tiende a evitar las relaciones difíciles. Buena comunicación. Acepta y cumple con los reglamentos establecidos.	SATISFACTORIO: Sus relaciones con los demás son armónicas pero evita el compromiso. Colabora en equipo en forma condicionada. Limita la comunicación al mínimo requerido. Acata los reglamentos. Esporádicamente se observan incumplimientos de poca trascendencia.	INSATISFACTORIO: No coopera ni acepta colaboración. Bloquea la comunicación. Indisciplina con actitud negativa hacia los reglamentos.	
	SOBRESALIENTE: Puede trabajar con otras personas aún en situaciones difíciles. Tiene disposición para colaborar con otra gente y en trabajo de equipo. Propicia la comunicación. Su comportamiento fomenta un clima positivo en el cumplimiento de los reglamentos.	COMPETENTE: Se adapta a trabajar con otras personas pero tiende a evitar las relaciones difíciles. Buena comunicación. Acepta y cumple con los reglamentos establecidos.	SATISFACTORIO: Sus relaciones con los demás son armónicas pero evita el compromiso. Colabora en equipo en forma condicionada. Limita la comunicación al mínimo requerido. Acata los reglamentos. Esporádicamente se observan incumplimientos de poca trascendencia.	INSATISFACTORIO: No coopera ni acepta colaboración. Bloquea la comunicación. Indisciplina con actitud negativa hacia los reglamentos.	

					Calificación Numérica
FACTOR: LIDERAZGO:	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Habilidad para desarrollar en su grupo la voluntad de trabajar eficientemente. Efectividad para conducir, evaluar y desarrollar personal.	Excepcional habilidad para conducir grupos humanos e influir notablemente para obtener resultados de conjunto, aun en situaciones desfavorables. Ejerce vigoroso esfuerzo y los demás se asocian a él. Muy efectivo en detectar empleados con potencial y promover su desarrollo. Sus evaluaciones son altamente objetivas.	Tiene influencia sobre el grupo al cual conduce con armonía y logra buena integración en su equipo. Es eficiente, evalúa y capacita a sus subordinados con acierto.	Aunque tiene dificultades para dirigir a su personal, obtiene un trabajo de equipo efectivo. En sus evaluaciones es un tanto subjetivo. No fomenta el desarrollo de sus subordinados ni su entrenamiento, pero tampoco lo limita.	Fracasa repetidamente en su intento de conducir adecuadamente grupos. No logra trabajo de equipo efectivo. Bloquea las posibilidades de desarrollo de sus subordinados.	
FACTOR: EFECTIVIDAD GERENCIAL	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Mide la habilidad para alcanzar los objetivos, metas y planes de un departamento, considerando la capacidad de planeación, coordinación y control.	Excede los objetivos de su departamento. El planeamiento y la coordinación de sus trabajos, es excepcional, permitiendo incluso superar situaciones imprevisibles. Elabora controles y establece en el grupo un alto sentido de autodirección y control.	Contempla todos los factores (planeación, coordinación y control) para un buen desarrollo de los objetivos establecidos. Coordina y controla eficientemente. Cumple sus objetivos.	Su planeación y coordinación es apenas adecuado a los requerimientos del puesto. Establece controles aunque algunos aspectos se escapan cuando ejecuta su función. A veces no logra sus objetivos por fallas de efectividad gerencial.	Planea y coordina en forma deficiente. Las situaciones imprevistas le impiden alcanzar sus objetivos. No establece controles adecuados.	
FACTOR: MANEJO DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Mide la habilidad de obtener resultados utilizando adecuadamente los recursos humanos y materiales asignados bajo su supervisión.	Excelente criterio para interpretar y utilizar los recursos humanos y materiales con que cuenta. Delega tareas tomando en cuenta la habilidad de su gente. Siempre se mantienen y cumple con sus objetivos presupuestados.	Analiza los recursos de que dispone para lograr resultados en beneficio de su departamento. Delega tareas a su personal y la administración de sus recursos materiales casi siempre coinciden con los objetivos y presupuestos establecidos.	Se apega estrictamente a los objetivos con que cuenta, en ocasiones ejecuta personalmente las tareas que podría delegar. Tiene algunas deficiencias que afectan en costo para su departamento.	Carece de habilidad para administrar sus recursos humanos y materiales. Constantemente sobrepasa sus costos y crea conflictos con sus subordinados. No delegada o la hace equivocadamente.	
FACTOR: COMUNICACION VERBAL Y ESCRITA	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Mide la capacidad del individuo para presentar y transmitir órdenes, reportes, ideas, planes y problemas en forma verbal o escrita; en sus relaciones con jefes, subordinados, compañeros y externos.	Habilidad para seleccionar el medio adecuado de comunicación tomando en cuenta el tipo de información a transmitir y el objetivo de la misma. Es claro y objetivo. Sabe escuchar.	Utiliza las técnicas para transmitir información; a veces es confuso, pero al final logra un resultado aceptable.	Su forma de comunicarse es adecuado pero se basa en situaciones evidentes y normales. A veces no utiliza el medio necesario de comunicación y por lo tanto no siempre logra los resultados deseados.	Carece de habilidad para emitir información, desconoce las técnicas para ejercer una buena comunicación; no logra su objetivo y/o distorsiona la información.	

Evaluación total Personal Empleado y/o Nivel Operativo (Suma de factores: Parte I)

Puntos Totales:

Resumen Calificación final (alfabética) Personal Empleados y/o Nivel operativo

Información complementaria

Saldo Actual \$

Ultimo Aumento \$ Fecha

La Evaluación fue comentada con sus Subordinados

Jefe Inmediato

Gerente de Area:

SI NO

					Calificación Numérica
FACTOR: POSIBILIDAD DE DESARROLLO	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Mide la capacidad de asumir mayor autoridad y/o responsabilidad.	Su capacidad es sobresaliente y tiene decidido espíritu de cooperación. Puede asumir mas autoridad y/o responsabilidad inmediatamente.	Demuestra deseos de aprender y progresar. Con entrenamiento de 1 a 6 meses podría proyectarse a otra labor.	Es receptivo y trata de aprender lo que se le enseña. Es necesario un entrenamiento de 6 a 12 meses para proyectarlo a otra labor.	No tiene interes en ponerse al día. Ni en progresar. Definitivamente no tiene proyección alguna.	
FACTOR: PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Mide la puntualidad en su trabajo, así como la puntualidad al iniciar sus labores. La constancia y regularidad en su asistencia al trabajo.	Es muy puntual y de magnífica asistencia. Nunca falta a su trabajo.	Muy puntual, de buena asistencia. Llega tarde y/o falta en rarísimas ocasiones.	De regular puntualidad y asistencia. Falta y/o llega tarde en algunas ocasiones.	Continuamente tiene retardos y faltas.	
FACTOR: CONTROL DE COSTOS	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Mide la capacidad y habilidad para manejar y aprovechar los recursos materiales, humanos, financieros asignados.	Tiene buenos conocimientos de los costos involucrados en sus funciones y logra buenos resultados.	Desempeña sus funciones con buena conciencia de los costos involucrados.	Tiene alguna noción del ahorro en el manejo de los recursos que le son asignados.	Desperdicia los recursos que maneja: humanos, materiales y/o financieros.	
FACTOR: INTEGRACION Y ACTITUD HACIA LA EMPRESA.	SOBRESALIENTE:	COMPETENTE:	SATISFACTORIO:	INSATISFACTORIO:	
Mide el grado de identificación e integración hacia la empresa. Actitud hacia los objetivos, políticas y normas.	Cuidadoso del prestigio e intereses de la Empresa, lealtad y entrega. Pospone sus intereses a los de la Empresa. Observa cuidadosamente el cumplimiento de las políticas y normas vigentes y las interpreta en forma adecuada.	Siempre se muestra leal en la defensa de la Empresa. A veces es capaz de sacrificar sus intereses por los de otros. Cuida que se observen el cumplimiento de las políticas, normas y procedimientos vigentes.	En ocasiones antepone sus intereses a los de la Empresa. Se abstiene de criticar a la Empresa. En ocasiones descuida la observancia y práctica de las políticas y normas vigentes. Le da lo mismo trabajar en esta Empresa que en cualquier otra.	Existen dudas acerca de su lealtad. Cuida más sus intereses. Descuida la observancia y práctica de las políticas y normas vigentes. Critica con frecuencia. Se lamenta de trabajar en la Empresa.	

Evaluación total Personal Empleado y/o Nivel Operativo (Suma de factores: Parte I) Puntos Totales:

Resumen Calificación final (alfabética) Personal Empleados y/o Nivel operativo

Información complementaria

Sueldo Actual \$	Ultimo Aumento \$	Fecha
------------------	-------------------	-------

Jefe Inmediato:	Cuento de Area	La Evaluación fué comentada con sus Subordinados:
-----------------	----------------	---------------------------------------------------

SI NO

Áreas de Oportunidad

1) ¿Cuáles cree usted que son las características más valiosas que tiene el Empleado respecto al puesto que actualmente desempeña?

(2) ¿Qué características considera usted que debe mejorar el Empleado?

3) ¿Qué recomendaría para superarse?

(4) ¿En qué forma podría usted ayudarlo?

Las siguientes definiciones le ayudarán a usted para saber el tipo de conocimiento que todo Empleado debe tener para desarrollar mejor sus funciones. Favor de indicar los cursos que necesita el interesado para su desarrollo en cada una de las siguientes Áreas.

CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:

Es la habilidad para usar el conocimiento teórico, los métodos, las técnicas y el equipo necesario en la ejecución de tareas específicas.

CONOCIMIENTOS DE RELACIONES HUMANAS:

Es la habilidad y buen juicio para trabajar con y por medio de personas.

CONOCIMIENTOS ADMINISTRATIVOS:

Es la habilidad para usar los conocimientos teóricos en materia de planeación, organización y control.

CONOCIMIENTOS CONCEPTUALES:

Es la habilidad y buen juicio para comprender los objetivos, políticas y situaciones específicas de la organización para actuar de acuerdo a esos objetivos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Objetivo: Identificar los factores de desempeño laboral para aumentar el rendimiento laboral.

CONCEPTO	DEBERA ANOTAR
Nombre completo	El nombre completo del empleado
Número de empleado	El número asignado por el Departamento de Personal al empleado.
Mes	El mes en que se realizó la evaluación.
Puesto	El puesto que ocupa el empleado.
Area	El Area a la que pertenece el empleado.
Fecha de Ingreso	La fecha de ingreso del empleado a la empresa.
Objetivos	Los objetivos a alcanzar
Aspectos Generales	La presentación de aspectos generales
Area	El Area de oportunidad para el empleado.
Comentarios	Los que haya lugar para cada caso.
Calificación	La calificación otorgada mediante la evaluación.
Firmas	La firma de los responsables del documento.
Parámetros	Los Parámetros de calificación por objetivos y personales (Excelente, Muy Bueno, Bueno, Aceptable, etc.).