



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA**

**LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN  
LA UNIVERSIDAD INSURGENTES**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN**

**PSICOLOGÍA PRESENTA**

**DAMIÁN SÁNCHEZ GONZÁLEZ**

**COMISIÓN DICTAMINADORA**

**LIC. BERTHA E. GALLEGOS ORTEGA  
DR. MARCO EDUARDO MURUETA REYES  
LIC. JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES**

**TLALNEPANTLA EDO. DE MÉXICO**

**2003**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

Este trabajo está dedicado a:

A todos los profesores que con sus enseñanzas  
me brindaron los medios para aprender  
y el espíritu para enseñar.

A mis amigos y compañeros de trabajo  
que con sus acciones y frases de aliento  
me hicieron darle un valor a este trabajo.

A todos los que creen que siempre  
Hay tiempo para hacer las cosas.

Y

A la Universidad Insurgentes  
Por el apoyo en la realización de este  
Trabajo.

Y está dedicado muy especialmente a:

Mis padres y mis hermanos,  
que siempre han sido un ejemplo a seguir.

A Marcela que con sus opiniones y  
comentarios enriquecieron, no solo  
este trabajo, sino también mi persona

A Abigail, que es la fuente de  
inspiración y deseo para seguir trabajando.

A Jorge Carrasco que además de su amistad,  
me brindó sus conocimientos y experiencias  
en Recursos Humanos.

Y

A todos los que forman parte  
de mi familia, porque de algún modo  
están presentes cuando se necesitan.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
--------------------	---

## CAPÍTULO 1

1.1. EL ÁMBITO DE TRABAJO DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA .....	10
1.2. EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	11
1.3. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS .....	14
1.3.1. ANÁLISIS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS .....	17
1.4. OBJETIVOS DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA .....	18

## CAPÍTULO 2

2.1. INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	19
2.1.1. RECLUTAMIENTO .....	19
2.1.2. SELECCIÓN .....	20
2.1.3. INDUCCIÓN O INTRODUCCIÓN .....	23
2.1.4. DESARROLLO O CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO .....	24
2.1.5. PLAN DE VIDA Y CARRERA .....	26

## CAPÍTULO 3

3.1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD INSURGENTES .....	29
3.1.1. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS .....	29
3.1.2. PROGRAMAS FUNCIONALES .....	29
3.2. ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PSICÓLOGO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA UNIVERSIDAD INSURGENTES .....	32
3.2.1. ACTIVIDADES GENERALES QUE REALIZA RECURSOS HUMANOS	35
CONCLUSIONES .....	39

**BIBLIOGRAFIA ..... 46**

**ANEXOS**

## RESUMEN

La elaboración de este trabajo es con el fin de dar a conocer las actividades que realiza el Psicólogo en la Universidad Insurgentes, actividades que son variadas e importantes en el Área de Recursos Humanos, ya que éstas actividades son relevantes para el logro de los Objetivos Generales de la Institución en materia de Administración de Personal. A través de este trabajo se podrá ver que son muchas las profesiones que compiten para ocupar un puesto en Recursos Humanos, profesiones que dentro de sus Planes de Estudio retoman algunos aspectos de la Administración de Personal, siendo una de éstas la Psicología. Esto sin contar las improvisaciones que hacen algunos empresarios, que no le dan la importancia que merece el puesto y colocan en ellos a amigos, familiares o a buenos trabajadores que carecen de los conocimientos y habilidades para desarrollar adecuadamente el puesto.

Se podrá ver que debido a las actividades que realiza el Área de Recursos Humanos no debe ser tomada a la ligera, y para que tener un buen desarrollo no sólo debe implementar estrategias Administrativas, sino también, Psicológicas, Económicas, Legales, Productivas y de Desarrollo Humano. Ahora bien, la mayoría de actividades que se realizan en ésta Área están vinculadas con aspectos legales como se podrá ver entre otras actividades, en la Contratación, la Capacitación, la Elaboración de Nóminas, en las Prestaciones, la Seguridad e Higiene Industrial y en el Registro de los trabajadores a la Unidad de Seguridad Social.

Pudiendo concluir que el ser humano es un ser cambiante y que por lo tanto el Área de Recursos Humanos deberá facilitar este cambio adoptando estrategias de Capacitación a partir de los diferentes análisis y de este modo tener el control de lo que se desea cambiar. Por lo tanto esta Área debe ser generadora de cambios para el óptimo desarrollo de una empresa, estos cambios podrán observarse en: Actitud, Motivación, Relaciones Interpersonales, Producción, Cooperación y Liderazgo. De ahí la importancia de que las empresas deban preocuparse por tener Administradores Profesionales de Recursos Humanos en esta Área.

# **LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD INSURGENTES INTRODUCCIÓN**

Desde que el hombre hizo su aparición en el planeta, siempre ha estado ligado al trabajo, y sólo la incapacidad para realizar algunas cosas por sí solo lo obligó a agruparse con otros hombres y obtener beneficios comunes, formando sociedades o grupos de trabajo, en tanto que los conceptos Sociales, Económicos y Políticos relacionados con el trabajo, se fueron produciendo y adecuando a las diferentes épocas en que este ha vivido, lo cual, se puede apreciar en las épocas de la Esclavitud, el Feudalismo y los Gremios, mismos que con el liberalismo y la aparición de las innovaciones tecnológicas de la Revolución Industrial, dieron paso al aspecto legal de las condiciones laborales, interviniendo posteriormente el Estado. Esta legalización desde el principio, buscó proteger a las clases obreras, dictando leyes a favor de mujeres y menores de edad. Al paso del tiempo y con la observación de los procesos productivos, se llegó a la conclusión de que las características individuales de aptitudes y de personalidad están íntimamente ligadas con el desempeño del trabajo, destacando el análisis y destreza requeridos para su desarrollo y la perfección de los sistemas que medían las aptitudes de los candidatos. (10)

Hay que tener presente que el Recurso Humano es imprescindible para lograr los objetivos o metas de los diversos grupos y asociaciones, sea cual sea la actividad que realicen, lo mismo puede observarse en Clubes deportivos, Industrias, Equipos de trabajo, etc. De ahí la importancia de que cada integrante de esos grupos sea seleccionado adecuadamente, tomando en cuenta las características ideales para desempeñar una función que ayude a lograr las metas comunes del grupo y de la empresa. En este sentido, la Psicología tiene una gran relevancia debido a que por medio de la aplicación de estrategias de Selección puede encontrar a las personas más aptas para las diferentes actividades.

Ahora bien en el ámbito Industrial, que es donde se centrará este trabajo, destacaremos la importancia de la Psicología en la vida del hombre, ya que esta disciplina tiene una amplia variedad de campos para su aplicación. Actualmente puede apreciarse su labor en Clínicas,

Escuelas, Centros Deportivos, Mercadotecnia y en la Industria. En cada uno de los campos de acción la actividad que desarrolla el Psicólogo es variada, además de específica, de acuerdo a las necesidades del Área en que se desempeñe.

En este apartado nos enfocaremos al quehacer del Psicólogo en la Industria, comenzando por su origen, en donde diremos que la Psicología Industrial se inició a partir de los primeros años del siglo XX, y fue creada como una necesidad de las industrias para tener al personal idóneo y aunque en sus inicios se logró poco, fue a partir de la 1ª Guerra Mundial que esta Área cobró mayor importancia. Contrariamente a lo que se puede suponer, el auge de la evaluación psicológica no se dio en la industria, sino en los campos militares, en donde diseñaron Pruebas para Reclutar gente, la **Army Alfa**, para gente que sabía leer y la **Army Beta** para los que no sabían leer, posteriormente estas Pruebas fueron adaptadas para la industria. Basándose en estas Pruebas se han desarrollado estudios del comportamiento laboral, se han diseñado instrumentos de medición de habilidades y capacidades para desempeñar puestos, y se han implantado estrategias para Reclutar y Seleccionar a los candidatos más aptos, así como para Capacitar al personal. De este modo la Psicología Industrial desde su inicio quedó definida como “La aplicación de métodos, hechos y principios de la ciencia de la conducta humana a los trabajadores”, y aún se puede concebir así en la actualidad (14).

Peña (10) señala que a principios del siglo XX se formaron algunas instituciones que tuvieron la inquietud por el desarrollo laboral, como lo fueron:

- Comité de Salubridad de los trabajadores de la Industria de Guerra, Inglaterra (1915)
- Secretariado del Aprendizaje, España (1915)
- Instituto Central para la Ciencia del Trabajo, Rusia (1920)
- Instituto Nacional de Psicología Industrial, Inglaterra (1922)

Actualmente existen muchas Instituciones, Asociaciones y Centros de apoyo que asesoran y supervisan a empresas, otras ofrecen servicios de Reclutamiento, Evaluación y Capacitación, observando que en la mayoría de ellas se aplican Evaluaciones Psicológicas a los candidatos

que desean ocupar un puesto, habiendo una gran variedad de Pruebas, entre las que se encuentran:

**De Habilidades.**

**De Personalidad**

**De Aptitudes**

**De Conocimientos**

**De Inteligencia**

Pero la Psicología Industrial no sólo se refiere a la aplicación de Pruebas Psicométricas, sino que, dentro de la industria, comprende una serie de actividades relacionadas al proceso de Evaluación, tales como: Reclutamiento, Selección, Capacitación, Análisis, Valuación y Descripción de Puestos además de otras. Aunque es necesario mencionar que estas actividades varían de una empresa a otra, dependiendo del tamaño y de la actividad de la misma. Para ello definiremos que es una empresa y como se integra.

Arias Galicia (2) define a la empresa como un organismo que tiene como meta social lograr la satisfacción de los grupos de personas a quienes les proporciona un servicio y que, para el funcionamiento adecuado de ésta, requiere de recursos que le faciliten el logro de sus objetivos, siendo estos recursos de tres tipos:

- 1.- **Recursos Materiales.-** Es todo lo material, es decir: las Instalaciones, Maquinaria, Materia Prima, Dinero, Mobiliario.
- 2.- **Recursos Técnicos.-** En esta parte encontramos: Procedimientos, Sistemas, Manuales, Organigramas, Instructivos, Métodos, Tecnología, etc.
- 3.- **Recursos Humanos.-** Este recurso es muy amplio, ya que no sólo interviene el esfuerzo y la actividad humana, sino que también se observan los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidad, salud, etc. A diferencia de los otros recursos, estos no son propiedad de la empresa, sino que forman parte del patrimonio personal e implican la voluntad del individuo.

Con esto podemos decir que si una empresa no tiene los recursos adecuados, el servicio puede ser deficiente y poco satisfactorio para el cliente, por lo tanto, la adecuada Administración de los Recursos Humanos por parte de la empresa, fomenta la conservación del esfuerzo, del crecimiento, de las experiencias, del conocimientos, de las habilidades y de la salud en beneficio del trabajador y de la empresa.

Ahora bien, el Área de Recursos Humanos a través del tiempo ha recibido nombres muy variados, Fernando Arias (2) nos señala algunos de ellos:

***Relaciones Industriales.***- Se le conoce con este nombre debido a la relación que existe entre la empresa y cada una de sus Áreas, así como la relación con otras empresas, con clientes y proveedores e intercambios de personal, etc.

***Relaciones Laborales.***- Generalmente este término está considerado por los aspectos jurídicos de los Recursos Humanos, como es el caso de los Contratos Individuales o Colectivos, el establecimiento de Reglamentos, Normas, Sanciones, y de las Relaciones Obrero-Patronales.

***Departamento de Personal o Manejo de Personal.***- Este término se da por el manejo de energía y potencial humano, tanto intelectual como físico para lograr los propósitos de la empresa.

Pero cualquiera que sea la denominación que se le dé al Área de Recursos Humanos, todas llevan el mismo fin, que es la adecuada Administración de la fuerza de trabajo. Pero también se debe reconocer el apoyo que recibe la Administración de Recursos Humanos de algunas disciplinas, tales como:

***Ingeniería Industrial.***- Que trata de ver la eficiencia en la producción, algunas de sus aportaciones utilizadas actualmente son: **a)** El estudio de tiempos y movimientos, en donde se dividen las actividades y se determina el tiempo en que se realiza cada una y **b)** Incentivos, en donde se recompensa la producción del trabajador.

**Psicología.**- Utiliza métodos que ayudan a comprender las causas del comportamiento humano, para medir: Habilidades, Actitudes, Motivación, Conflicto y Frustración. La función del Psicólogo en la actualidad abarca campos como: Selección de Personal, Capacitación, Orientación profesional, Aplicación de Pruebas, Modelos de actitudes y Motivación. Es decir, trata de adaptar e integrar a las personas dentro de una empresa.

**Sociología.**- Analiza las relaciones recíprocas de grupos y de individuos, no hay que olvidar que el trabajador es un ser social, en donde influyen muchos aspectos externos y por lo tanto, la empresa requiere de técnicas sociométricas para integrar equipos de trabajo (preferencias entre los compañeros).

**Antropología.**- Toma en cuenta los conceptos culturales para entender algunas formas de comportamiento, tales como costumbres, ritos, tecnología, etc.

**Derecho.**- Analiza los diferentes ordenamientos jurídicos que comprenden las relaciones obrero-patronales.

**Economía.**- Trata de ver la distribución de los bienes y servicios con que cuenta la empresa y la manera de aprovecharlos para producir los bienes y servicios que proporcionará a la empresa y a los clientes, aquí es donde se analiza la relación trabajo-salario, oferta-demanda, costo-inflación, impacto de los salarios sobre los procesos productivos, etc.

**Matemáticas.**- El uso de estadísticas es de gran importancia no sólo en la Administración de los Recursos Humanos, sino en otras Áreas de la empresa, tales como Producción, Ventas Consumo, etc.

Como se ha podido ver, el campo de trabajo del Psicólogo dentro del Área Industrial, ha sido laboralmente explotado, abarcando otras Áreas con las que tal vez no tengan ninguna relación de acuerdo a los planes iniciales de la carrera del estudiante. De este modo cada uno de los futuros profesionistas se encuentran con la necesidad de aprender más cosas para poder

ocupar alguna vacante dentro del campo Industrial, y a su vez esta medida se amplía de acuerdo a las necesidades de la empresa en la que se labora.

Al momento en que el estudiante de Psicología manifiesta interés por el Área de Recursos Humanos se prepara, buscando lo esencial para desarrollar su trabajo como son los lineamientos básicos de Reclutamiento y Selección de Personal, pasando por la Entrevista y todos sus aspectos, Aplicación e Interpretación de Pruebas Psicométricas, Estandarización, Contratación, Inducción y Capacitación.

Pero en el plano laboral la realidad es otra, ya que deberá conocer algunos aspectos de otras disciplinas. Actualmente se puede observar que en la Industria Mexicana un Psicólogo debe tener diversos conocimientos para poder encajar en un proceso productivo, algunos de ellos, son tomados de otras disciplinas, tales como: Administración, Contaduría, Relaciones Industriales, Actuaría y Derecho. Esto es en parte por el ahorro de gasto que representa para la empresa o por las necesidades inmediatas para el desempeño de las funciones.

## CAPÍTULO 1

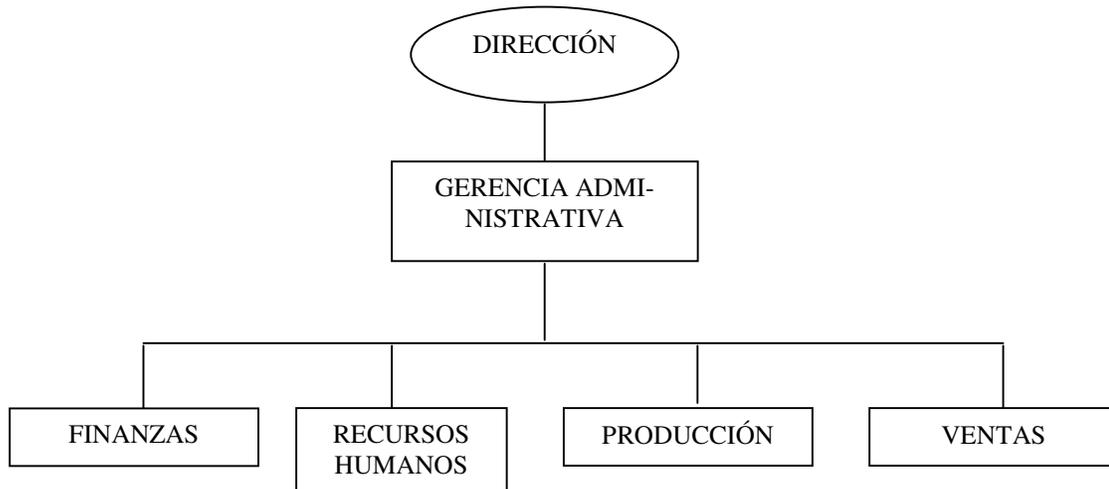
### 1.1. EL ÁMBITO DE TRABAJO DEL PSICÓLOGO EN LA INDUSTRIA

El ser humano es un ente que piensa y actúa por sí sólo, pero en una empresa rara vez toma decisiones por sí sólo, esto depende en gran medida del nivel jerárquico que ocupe en la organización, ya que los diferentes niveles son los que indican el grado de autoridad o mando y marcan la diferencia entre la clase subordinada y la autoridad, aunque se debe decir que en una empresa todos son subordinados del patrón, algunos de ellos a su vez, son subordinados de otras personas. En este aspecto, y como lo señalan los artículos 9 y 182 de la Ley Federal del Trabajo, podemos distinguir 2 clases de trabajadores: De confianza y no de confianza, pero haciendo una observación, es un absurdo en el que incurre la Ley, ya que siempre se contrata a una persona porque se le tiene confianza (8). En este trabajo también nombraremos a la Ley Federal de Trabajo como LFT o Ley.

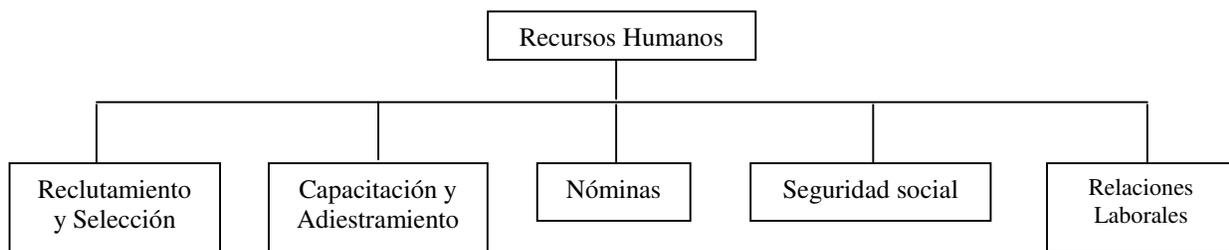
Primeramente se debe tener en cuenta que el sujeto de análisis es el ser humano, y como tal se deben considerar la ley causa-efecto, tanto para la Capacitación como para el proceso productivo. Como el ser humano es un ser social que actúa de acuerdo a diversos patrones de contexto, en los que intervienen los procesos psicológicos, el Área de la empresa en la que puede actuar el Psicólogo, es en la de Recursos Humanos, que como ya vimos, hay empresas en las que se le llama Departamento de Personal, Relaciones Industriales, Administración de Recursos Humanos, Factor Humano, etc. Siendo funciones primordiales del profesionista de esta Área: **a)** Abastecer a la empresa del recurso humano adecuado para el óptimo desarrollo productivo, **b)** La Capacitación constante para evitar pérdidas o daños humanos, de maquinaria y de materia prima, **c)** Propiciar un ambiente de trabajo agradable y seguro y **d)** Detectar las deficiencias que originan que el trabajador no rinda al máximo. En este trabajo nos referiremos a esta Área como Recursos Humanos.

## 1.2. El Área de Recursos Humanos

El Área de Recursos Humanos es apenas una parte de la estructura total de una empresa y aunque no es una regla, ya que cada empresa tiene una estructura de acuerdo a sus necesidades, generalmente la estructura de una empresa es como sigue:



Ahora bien, el departamento de Recursos Humanos de una empresa comprende en su mayoría las siguientes Áreas:



Estas Áreas conforman todo el ámbito de los Recursos Humanos, aunque hay empresas en las que estas actividades las manejan diferentes departamentos, es decir, tienen personal que se dedica a desarrollar exclusivamente una Área, sin embargo, en la mayoría de las empresas Mexicanas, pequeñas y medianas, una misma persona de Recursos Humanos tiene que realizar el trabajo de dos o más Áreas, debido principalmente al ahorro económico que representa.

Definiremos brevemente cada una de estas Áreas

**Reclutamiento y Selección.-** Es la parte inicial del proceso de contratación, busca los medios que favorezcan el abastecimiento de candidatos y realiza una preselección, los candidatos preseleccionados son entrevistados y evaluados para su posible contratación (7).

**Capacitación.-** En ésta parte Recursos Humanos desarrolla estrategias que ayudan a detectar las Necesidades de Capacitación, Elabora Programas, Realiza Capacitación y Adiestramiento y Aplica Evaluaciones posteriores para nuevas necesidades. Vale la pena diferenciar entre Capacitación y Adiestramiento; Capacitar es proporcionar los conocimientos técnicos que ayudan a desarrollar el trabajo, mientras que Adiestrar es proporcionar las habilidades y destrezas para la mejor ejecución del trabajo (9).

**Nóminas.-** Es el Área en donde se determinan los sueldos y salarios de los trabajadores, se llevan los registros de pago, realiza el cálculo de impuestos que por ley deben ser deducidos a los trabajadores, presenta las declaraciones de impuestos de acuerdo a los calendarios de los mismos.

**Seguridad Social.-** Es quien se encarga del registro de los trabajadores ante el IMSS, ISSSTE o ISEMyM, de conformidad con la ley y reglamentos que correspondan, además es el Área que realiza el índice de siniestralidad y el cálculo y pago de las cuotas obrero-patronales, presenta los avisos de Alta, Baja y Modificación de Salario de los trabajadores, atiende los requerimientos del IMSS, INFONAVIT, AFORE o SAR según sea el caso.

**Relaciones Laborales.-** Es el Área que maneja todos los aspectos legales de los Recursos Humanos, elabora contratos y reglamentos internos, atiende demandas ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, atiende los requerimientos de la STyPS, aplica las sanciones, etc.

Como ya se mencionó anteriormente, en la mayoría de las empresas el Administrador del Recurso Humano realiza el trabajo de dos o más Áreas, por lo que a grandes rasgos podemos decir que las funciones que desarrolla el Psicólogo en una empresa son: Reclutamiento y



En el desarrollo laboral, una de las funciones en la que debe hacer mucho énfasis por el Psicólogo es en la captación adecuada y abundante del personal, es decir debe proveer a la empresa el recurso humano apto para los procesos tanto Productivos como Administrativos. Ahora bien, cabe aclarar que en este trabajo se hablará de Trabajador, Empleado, Recurso Humano y Personal de manera indiscriminada, por lo que al mencionar alguno de estos nombres, no nos referimos únicamente al personal obrero u operativo, sino también al Personal Administrativo que forma parte de la empresa.

### **1.3. Análisis y Descripción de Puestos**

Ya hemos mencionado que el primer objetivo del Área de Recursos Humanos es establecer las bases en las que cimentará su trabajo. No se puede organizar una empresa cuando no se conoce su funcionamiento, constitución y requerimientos mínimos para desarrollar un trabajo en ella, así que, primeramente deberá conocer las características y funciones de cada uno de los puestos del organismo que administrará. Para esto muchas empresas han desarrollado estrategias que le permiten conocer y definir su estructura, como lo son: el Análisis y Descripción de Puestos, apoyándose del Análisis de Tiempos y Movimientos, que en conjunto hará que se cumplan sus objetivos (6).

Yoder (15) nos habla del Análisis de Puestos nombrándolo Análisis de Trabajo, señalando que el trabajo es un conjunto de tareas, deberes y responsabilidades asignadas a los empleados y que por lo tanto el Análisis de Trabajo o de Puestos es la segmentación del trabajo para su observación sistemática, esto nos ayuda a investigar las tareas, procedimientos, requisitos personales y de trabajo y responsabilidades que debe cubrir la persona que va a ocupar un puesto. Ahora bien, el análisis de los puestos de trabajo consiste en recopilar información pertinente al puesto, definirlo por medio de una descripción que lo identifique y es el primer paso en el proceso de evaluación de puestos (6).

En este sentido, el Análisis de Puestos nos indica lo que se está haciendo y la clase de empleados que se necesitan para hacerlo, además de que el análisis cobra mayor importancia cuando lo utilizamos con fines de Reclutamiento, ya que al conocer las características del trabajo determinaremos los tipos y fuentes apropiados para abastecernos de trabajadores. Por

lo tanto, el análisis es necesario para la Selección y Entrenamiento especial, lo mismo que para la Calificación, Remuneración, Promoción, etc. El hacer un análisis cuidadoso ayuda para la estabilidad en el trabajo, en otras palabras, el Análisis del Trabajo es el programa inicial del manejo de Energía Humana (11).

La información de este Análisis se emplea para:

- 1.- Organizar e integrar la fuerza humana en base a los deberes y responsabilidades del trabajo.
- 2.- Selección y Contratación basada en las calificaciones o competencias.
- 3.- Para suministrar la Capacitación en conocimientos y habilidades para su efectividad.
- 4.- Administrar Sueldos y Salarios.
- 5.- Promover a los Trabajadores
- 6.- Definir tareas.
- 7.- Mejorar las Condiciones de Trabajo.
- 8.- Fijar estándares de producción.
- 9.- Facilitar las relaciones entre los trabajadores.

Para lograr el análisis de trabajo se debe investigar qué es lo que hace el trabajador, cómo lo hace y porqué lo hace, así como las habilidades que requiere para su ejecución.

El realizar primeramente un análisis de puesto, nos va a permitir tener las características ideales del candidato al puesto, es decir, sabremos lo que tendrá que hacer el trabajador y las aptitudes que requerirá para hacerlo bien, esto nos ayudará a lograr una Selección adecuada del personal, para lo cual es necesario definir cinco puntos: (4), (11)

- ⊖ **Puesto:** Es el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específico, el puesto es impersonal porque existe independientemente de la persona que lo ocupe.
- ⊖ **Objetivos:** ¿Cuál es la finalidad del puesto? y ¿Qué se requiere para realizarlo bien?.

- ⊖ **Identificación:** Se deben tener todos los datos generales del puesto, nombre, nivel de responsabilidad, responsable, Área a la que pertenece, Área a la que reporta, Áreas con las que se relaciona y su lugar en el organigrama.
- ⊖ **Análisis:** Es el método lógico que consiste en separar las partes de un todo con el fin de estudiar cada una de ellas por separado.
- ⊖ **Descripción del puesto:** Se definen las funciones que realiza cada puesto, estas deben ser genéricas y analíticas:
  - ⊖ **Descripción genérica.-** Es una descripción breve y precisa sin entrar en detalles acerca de las características principales del puesto.
  - ⊖ **Descripción analítica.-** Es describir minuciosamente las funciones que se llevan a cabo en el puesto, comprende la información necesaria de las diversas formas para realizarlo, detallando cada operación y cuando se requiere se debe hacer con una estimación del tiempo, estas actividades pueden ser clasificadas en permanentes, periódicas o eventuales.

El análisis de puesto puede ser realizado de dos formas:

} Fuente de información:

- Con la persona que realiza el trabajo, es decir, la observación directa de lo que se hace.
- Hablar con el supervisor, que es quien conoce el movimiento y
- La experiencia que el analista pueda tener del puesto.

} Formas de interrogación:

- Auto reporte, es cuando el trabajador anota sus actividades en un formato especial.
- La entrevista estructurada basada en la información que nos interesa.
- Incidentes críticos, cuando el trabajador manifiesta los incidentes que influyen en la actividad.

Podemos distinguir cuatro usos que se pueden dar al análisis de puesto:

- 1.- El que se realiza para mejorar los Sistemas de Trabajo.
- 2.- El que se realiza para orientar la Selección del Personal.
- 3.- El que se determina para la Capacitación del Personal.
- 4.- El que se lleva a cabo con el fin de Valuar los Puestos.

En cuanto a la Descripción de Puestos, se puede decir que es la forma en que se registran los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una actividad, es decir, es la especificación del estilo del puesto. La Descripción de Puestos forma parte del Análisis, ya que aquí son detalladas las características propias del puesto (12).

**1.3.1. Análisis de Tiempos y Movimientos,** el Análisis de Tiempos y Movimientos fue uno de los primeros intentos para rediseñar la forma en que los trabajadores realizan sus actividades, Byars (3) menciona que se desarrolló con el propósito de aumentar la eficiencia en el trabajo y disminuir los “tiempos muertos”, este Análisis tiene la finalidad de:

1. Minimizar las distancias que se recorren para obtener los materiales y desarrollar un trabajo.
2. Las manos deben terminar sus movimientos al mismo tiempo.
3. Las manos no deben dejar de moverse durante el trabajo.
4. Ayudarse con otras partes del cuerpo cuando es necesario
5. Utilizar herramientas adecuadas como apoyo.
6. Que haya comodidad para desarrollar el trabajo.

Aunque este análisis debe llevarse a cabo para incrementar la producción, realmente son pocas las empresas que lo utilizan, y únicamente lo realizan en actividades sencillas y mecánicas o en trabajos específicos de precisión.

Como toda Área que tiene como fin proporcionar un servicio, el Área de Recursos Humanos debe tener claros sus Objetivos y la manera para Controlar e Integrar los elementos necesarios

para proporcionar el servicio. Hay que tener presente que esta Área es prestadora de servicios, ya que le brinda un servicio a las Áreas Productivas y Administrativas.

#### **1.4. Objetivos del Psicólogo en la Industria**

Los objetivos que traza el Administrador de Recursos Humanos en una empresa son las metas que propone para lograr la adecuada Administración de Personal, estas se identifican por los resultados que de ellos se obtienen, se pueden observar diferentes tipos de objetivos:

- 1.4.1. Objetivos individuales y colectivos.-** Se deben diferenciar los objetivos de grupo y los individuales, porque nunca son los mismos y aunque en apariencia cada objetivo individual no guarde relación con el de grupo, el cumplimiento de objetivos individuales nos lleva a conseguir el objetivo colectivo.
- 1.4.2. Objetivos generales y particulares.-** Los objetivos particulares son más precisos que los generales pero cada objetivo particular conforma el objetivo de la empresa que es el general.
- 1.4.3. Objetivos básicos, secundarios y colaterales.-** Los objetivos básicos son las metas a lograr y ésta se consigue con ayuda de los secundarios, en tanto que los colaterales son los que se obtienen espontáneamente al desarrollar los secundarios.
- 1.4.4. Objetivos a corto y a largo plazo.-** Son las metas a cumplir en tiempo y forma, según lo planeado en nuestra Administración.
- 1.4.5. Objetivos naturales y arbitrarios.-** El objetivo natural es el que busca determinada función de acuerdo a las actividades cotidianas y los arbitrarios son los que se proponen para su desarrollo.

Una vez que la empresa tiene definido el Análisis de Puestos y los Objetivos, se procede a la integración del elemento humano.

## CAPÍTULO 2

### 2.1. INTEGRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Integrar en Recursos Humanos significa articular los elementos materiales y humanos necesarios para el funcionamiento adecuado de un organismo social, en este caso una empresa. Por lo cual las personas que van a desempeñar una función deben cubrir los requisitos mínimos para realizar bien el trabajo, es decir, se debe encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado, los hombres deben adaptarse a las funciones y no las funciones al hombre, porque el puesto representa las condiciones teóricamente establecidas y deseables y por lo tanto el hombre como elemento activo puede ser adaptado (3).

En este sentido, debemos de cuidar no buscar hombres con cualidades superiores a las deseadas, ya que esto los puede hacer apáticos al carecer de interés para desarrollar el trabajo, ni personas que carezcan de los requisitos mínimos porque no podrían desempeñar adecuadamente la función y pueden aparecer síntomas de frustración. Por lo tanto la integración debe ser sistemática y estar basada en los principios generales que se fundamentan en nuestro Análisis de Puestos. Ya que no podríamos contratar a un Médico cuando lo que se requiere es una persona apta para el proceso de producción de plástico, como tampoco podríamos contratar a un Arquitecto cuando lo que requerimos es una persona que lleve los estados financieros de una empresa, aunque corresponde a la empresa decidir que tipo de personal quiere tener en su organización (12).

Podemos decir que cuando hacemos una integración adecuada las personas aparentemente extrañas pueden quedar debidamente articuladas en el funcionamiento de una empresa. Para una mejor integración podemos seguir cinco pasos:

**2.1.1.- Reclutamiento.-** Una vez definidas las características del puesto vacante se inicia la fase de Reclutamiento, que tiene por objeto atraer a los candidatos idóneos para cada puesto, se debe proveer cantidad y calidad de mano de obra requerida para cubrir cada vacante, es decir, el Reclutamiento es la búsqueda y abastecimiento de candidatos, pudiendo distinguir dos formas para llevarlo a cabo:

- a) **Fuentes de abastecimiento:** es donde una empresa busca el candidato ideal para el puesto, podemos encontrar en este tipo de fuente a: Bolsas de trabajo, Escuelas, Agencias de empleos, Sindicatos, Promociones, Recomendados, Transferencias y Prestigio de la empresa.
- b) **Medios de Reclutamiento:** Es la publicación de nuestras vacantes en los diferentes medios de comunicación, como: Periódico, Radio, Televisión, Internet, etc. Aunque se ha comprobado que este medio no es tan funcional, ya que en la mayoría de las ocasiones atrae a personal menos capaz, haciendo más costoso y extenso el proceso de Selección.

**2.1.2.- Selección.-** Los medios y el orden a seguir en la Selección es muy variado, ya que estos deben adecuarse a las características y necesidades de cada empresa. La Selección es el procedimiento mediante el cual los solicitantes son clasificados en categorías de acuerdo a su aceptabilidad, consiste en depurar a los candidatos, es decir, es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado a un costo adecuado.

Dentro de la Selección podemos encontrar una serie de aspectos Técnicos que nos ayudan a la elección idónea de nuestro candidato, estos son:

**2.1.2.1.- Solicitud.-** Es el primer paso a seguir, ya que ésta es la que encabeza el expediente y sirve como base para todo el proceso. Aunque su contenido es muy variado, comprende: Datos personales, laborales y de conocimientos del aspirante. De hecho hay empresas que desarrollan sus propias solicitudes de empleo, de acuerdo a la información que la empresa considere de interés.

**2.1.2.2.- Entrevista.-** La entrevista forma parte de la Selección y es donde se recogen las impresiones y aspiraciones del candidato, complementa y aclara los datos de la solicitud, permitiendo obtener información sobre la motivación y conocimientos del solicitante. La preparación para la conducción de la entrevista es formular un cuadro de preguntas y observaciones para lograr un ambiente de confianza que facilite las

respuestas y profundizar en los aspectos de interés para la empresa. La entrevista puede ser espontánea o dirigida:

- a) Entrevista Espontánea.-** Se hace sin ningún estándar de preguntas y es con el fin de observar la habilidad del solicitante en la comunicación.
- b) Entrevista Dirigida o Estandarizada.-** Se realiza con el apoyo de un cuestionario previamente elaborado con preguntas de interés.

La entrevista se desarrolla en base a tres puntos:

#### **2.1.2.2.1.- Preparación de la entrevista:**

- a)* Precisar lo que deseamos obtener.
- b)* Comprobar los medios útiles de investigación: Archivos, Documentos y Registros.
- c)* Preparar una guía breve para dirigir la entrevista.
- d)* Preparación del Área que servirá para realizar las entrevistas.
- e)* Anuncio de la entrevista.
- f)* Especificar el número de personas que se entrevistarán.

#### **2.1.2.2.2.- Desarrollo:**

- a)* Explicar el objeto de la entrevista y lo que esperamos de ella.
- b)* Establecer el Rapport para disminuir la tensión.
- c)* Comentar la solicitud y hacer las preguntas más sencillas.
- d)* Formular una pregunta a la vez.
- e)* Conocer la historia del candidato (personal, educativa, laboral tiempo libre)
- f)* Anotar los datos más relevantes.
- g)* Escuchar con atención.
- h)* No hacer juicios sobre lo informado.
- i)* No dar sensación de tener prisa.
- j)* Evitar preguntas capciosas.

- k)* Hay que entrevistar y evitar ser entrevistado.
- l)* Dejar que el entrevistado haga sus comentarios.

#### **2.1.2.2.3.- Resumir:**

- a)* Hacer un resumen de las impresiones personales.
- b)* Distinguir los hechos y opiniones del entrevistado.
- c)* Tratar de comprobar las respuestas.

Debemos de tener en cuenta que en una empresa las entrevistas para personal obrero son menos estructuradas que las realizadas a candidatos de puestos de mayor jerarquía, y que esta debe ser adecuada a las necesidades de tiempo con que se cuenta y a la habilidad y experiencia del entrevistador, ya que muchas veces no se sigue un orden, simplemente se pregunta lo que se quiere saber.

**2.1.2.3. Aplicación de Pruebas.-** El Test Psicológico es un instrumento de medición que cuantifica una muestra de conducta, se utiliza para la Selección y la asignación de puestos; en la Selección se trata de encontrar a la persona idónea para un puesto, en tanto en la asignación se trata de encontrar un puesto a las características de una persona. La aplicación de tests en las industrias se utiliza a todos los niveles, desde aprendices hasta ejecutivos, y no sólo son aplicables a los candidatos a un puesto, sino también a empleados con el fin de promover ascensos. Las Pruebas se dividen en cinco tipos: **a)** De capacidad mental (inteligencia, memoria, imaginación), **b)** De aptitudes (Mecanografía, dibujo, ortografía), **c)** De intereses, **d)** De personalidad y **e)** De capacidad motora (habilidades).

Es importante tener mucho cuidado en la aplicación de Pruebas, ya que la mayoría de empresas utiliza Tests diseñados para poblaciones extranjeras y cometen el error de no estandarizarlas a la población de la empresa que se va a evaluar, por lo tanto lo primero que se debe hacer es estandarizarlas, tomando en cuenta nuestra población laboral, para que, de esta manera, los resultados obtenidos se refieran a la cualidad que se trata de investigar, también se debe determinar su confiabilidad (que mida igual para población igual) y su validez, haciendo

hincapié que el uso indiscriminado de instrumentos de Selección puede ser un desperdicio innecesario de tiempo y dinero, se debe utilizar el instrumento apropiado para una mejor evaluación. (2)

**2.1.2.4. Encuestas.-** Tiene por objetivo corroborar los antecedentes de trabajo, escolares, económicos, penales y sociales que se obtuvieron en la entrevista. Esto es lo que comúnmente conocemos como estudio socioeconómico y comprobación de referencias.

**2.1.2.5. Examen Médico.-** Este proceso se deja al final porque es muy costoso y se aplica únicamente a quienes resultaron idóneos para el trabajo, este examen suele comprender: examen físico, historia clínica y Pruebas de laboratorio. Aunque este último punto no se realiza en la mayoría de las empresas mexicanas por el costo.

**2.1.3. Inducción o Introducción.-** La Inducción o Introducción del personal es dar a conocer a los nuevos trabajadores las características de la empresa, además de explicarle las actividades que realizará, la Inducción se hace en dos partes:

**2.1.3.1.** Introducción general a la empresa, es un paso importante, ya que se trata de involucrar al nuevo trabajador de acuerdo a la Filosofía y Valores de la empresa, como se dice en el ambiente laboral, es ponerle la camiseta, esta primera parte se lleva a cabo en el Departamento de Recursos Humanos, en donde se llenan los registros, se firma el contrato, se le dicen las Percepciones, Prestaciones y Obligaciones que tendrá, se otorga un Manual de Bienvenida la empresa (si es que lo hay), al mismo tiempo se le explica el Reglamento Interior de Trabajo, se le habla de la historia de la empresa, políticas, organización, bien que produce, etc. Regularmente esta introducción termina con un recorrido a las instalaciones, la presentación con el personal que va a tener relación laboral y finalmente con su jefe inmediato.

**2.1.3.2.** La otra parte de la Inducción se da en su departamento o sección, donde se explican detalladamente sus actividades, se hace la presentación con sus compañeros, se le muestra el Área de trabajo, las Áreas con las que tendrá contacto, el lugar donde se

proveerá de material, el lugar donde entregará el producto terminado, el lugar donde rendirá informes, donde cobrará su sueldo, etc.

**2.1.4. Desarrollo o Capacitación y Adiestramiento.-** Primeramente señalaremos el fundamento legal de la Capacitación y el Adiestramiento, tal y como señala la Ley Federal del Trabajo en el artículo 153-A “Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione Capacitación o Adiestramiento en su trabajo...”. Y como fue expuesto anteriormente, Capacitación es proporcionar los conocimientos para que el trabajador realice correctamente su trabajo y Adiestramiento es proporcionar las habilidades que requiere el trabajador para desempeñar adecuadamente su trabajo. Aunque en ocasiones al trabajador se le proporcionan ambos. Cabe hacer mención que la Ley en ningún momento indica que la Capacitación y el Adiestramiento sean una obligación para el trabajador (8).

Mc. Gehee y Thayer (9) señalan que antes de llevar a cabo la Capacitación, se debe hacer un análisis en tres Áreas:

- a.- Análisis de la Organización-** Para detectar en que parte de la Organización hay que acentuar la Capacitación.
- b.- Análisis de Operaciones-** Se analizan las actividades para determinar el contenido de la Capacitación y desempeñar el puesto de una manera efectiva.
- c.- Análisis Humano-** Para determinar las Habilidades, Conocimientos y Actitudes que debe desarrollar un empleado para realizar las tareas en la organización.

Como podemos ver, el desarrollo de la Capacitación es más eficaz cuando se logra una detección real de las necesidades, no sólo de los trabajadores, sino también de la empresa, ya que todo elemento al ingresar a una empresa, necesita desarrollar sus aptitudes y capacidades para adaptarse a los requerimientos y a las operaciones propias del puesto, este desarrollo generalmente es teórico-práctico, dependiendo de las características del puesto, y puede dividirse en:

**2.1.4.1.** Adiestramiento y Capacitación de obreros y empleados, se debe preparar la instrucción elaborando un esquema de trabajo de lo que se necesita enseñar, tener listo el material, el personal y el lugar en donde se llevará a cabo la instrucción, la presentación de operaciones debe realizarlas una persona con habilidades, (principalmente es el supervisor) y tratar de que el nuevo empleado las realice explicándole lo que está haciendo, posteriormente se supervisa hasta que adquiera los hábitos deseados.

**2.1.4.2.** Capacitación para supervisores.- Normalmente las empresas toman como supervisores a la gente más avanzada o que tiene más tiempo en la empresa (al mejor mecánico se le toma como jefe de mecánicos, al mejor contador como jefe de contadores, etc), pero en realidad todo supervisor necesita:

- a) Saber distribuir el trabajo, trabajo equitativo para todos.
- b) Saber tratar al personal, es necesario que tenga buenas relaciones humanas.
- c) Saber cómo calificar al personal, ser honesto al evaluar el desempeño.
- d) Saber como Capacitar a su personal, tener los conocimientos.
- e) Saber como recibir y tratar las quejas de los subordinados, ser imparcial.
- f) Saber cómo coordinarse con los demás jefes, mostrar buena comunicación.
- g) Saber cómo mejorar los sistemas a su cargo, ser creativo.
- h) Saber resolver los problemas que plantea la supervisión, no tener preferencias
- i) Saber tomar decisiones, ser asertivo.

Además de esto necesita conocer más que sus subordinados las políticas que va a emplear así como la estructura organizacional de la empresa.

**2.1.4.3** Desarrollo de ejecutivos, generalmente se divide en tres aspectos:

**2.1.4.3.1.** Capacitación.- El elegido es preparado teóricamente para el puesto, ya sea por medio de cursos (internos o externos), becas, folletos, bibliotecas, etc.

**2.1.4.3.2.** Adiestramiento.- son los conocimientos prácticos indispensables, tales como el estudio de casos, análisis de problemas, etc.

**2.1.4.3.3. Formación.-** Se trata de darle la confianza para tomar decisiones, creando un estatus que le dé adhesión a la empresa.

La Capacitación puede realizarse de dos maneras; por medio de capacitadores Internos (de la misma empresa) y por medio de capacitadores externos (asociaciones o grupos de asesoría), dependiendo de las necesidades de la empresa. Lo más recomendable es que la Capacitación sea proporcionada por personal de la misma empresa, ya que conocen al personal, el lenguaje que se utiliza y conoce las actividades, además de que reduce los costos de Capacitación, claro está que para que una persona de la empresa sea utilizado como capacitador, deberá ser seleccionado y entrenado cuidadosamente como tal, además de que deberá estar involucrado en la elaboración de los programas para que tenga el conocimiento de lo que se va a hablar.

**2.1.5.- Plan de Vida y Carrera.-** Surge como una necesidad de las empresas para retener al personal valioso, se deriva de los Planes y Programas de Capacitación y de los Procedimientos de Promoción que para tal efecto desarrolla la empresa. Anteriormente las empresas, y como lo señala la LFT en el artículo 159, daban preferencia a los trabajadores de mayor antigüedad, pero en la mayoría de los casos, estos carecen de las habilidades y de los conocimientos técnicos que se requiere y muchas veces se sienten protegidos, llegando incluso, a ignorar jerarquías. Por esta razón es necesario establecer procedimientos que de algún modo recompensen la lealtad del trabajador. De acuerdo a lo que señala Sander (13), este Plan de Vida y Carrera debe contemplar entre otras cosas:

- **Programas de Capacitación y Adiestramiento**
- **Evaluación de Desempeño**
- **Programas de Incentivos y Compensaciones**
- **Valuación de Puestos**
- **Programas de Sueldos por categorías y Tabuladores**
- **Procedimientos de Promoción**
- **Programas de Seguridad**
- **Evaluaciones de Clima laboral**

El plan de Vida y Carrera propicia la calidad en el trabajo, siempre y cuando no se limiten las condiciones de trabajo y se toman en cuenta las necesidades humanas asociadas al trabajo, Basil J. Whiting, citado en la Enciclopedia del Management (6), señala 12 puntos que pueden ayudar a establecer un programa de Vida y Carrera, los cuales son:

- 1) Pago Justo, es el pago equitativo al estándar de la comunidad a la que pertenece.
- 2) Buenas condiciones de trabajo (seguras, saludables y de ser posible, agradables).
- 3) Seguridad
- 4) Dignidad y Respeto
- 5) Variedad y Excitación (el trabajo debe ser variado y atractivo para el trabajador)
- 6) Integridad
- 7) Aprendizaje y promoción
- 8) Participación
- 9) Trabajo en equipo
- 10) Individualidad
- 11) Retroalimentación de Eficacia
- 12) Utilidad Social, el trabajador debe saber la importancia social que tiene su trabajo

Una vez establecido el plan de vida y carrera, el trabajador verá a la empresa como un trabajo seguro, además de un lugar en donde se desarrollará profesionalmente y es probable que con esto no tenga la inquietud de buscar otro empleo.

Ahora bien, así como se establecen estándares para la producción, también se deben implementar para la motivación, ya que el trabajador debe estar motivado para producir más, para obedecer indicaciones, para aprovechar la Capacitación, para trabajar con disposición, etc. Así que se deben identificar estos factores motivacionales y deberán cuantificarse.

Anteriormente se pensaba que la principal motivación del trabajador era el salario, pero ahora vemos que los salarios altos sólo son satisfactores parciales, ya que el trabajador busca un trato justo. Es cierto que por un lado se encuentra la necesidad de pagar bien, pero pagar bien no significa pagar mucho. Pagar bien es tener un sueldo equitativo y competitivo; por sueldo equitativo se entiende pagar lo mismo en cada Área y por sueldo competitivo se

entiende pagar lo mismo que paga la competencia en nuestras Áreas. Quizás el sueldo competitivo sea difícil que lo proporcione una empresa pequeña, pero tal vez pueda establecer una compensación a esa diferencia. Es por esta razón que se crea la necesidad de instituir programas de Compensaciones e incentivos que obviamente van en función al desempeño y productividad de los trabajadores, tal y como lo señala Guillermo Sander (13). Los cuales deben ser:

- a) Autofinanciables, es decir, que los beneficios que le producen a la empresa deben ser mayores al costo de programa.
- b) Los logros a premiar deben ser cuantificables, es necesario cuantificar para estimar los premios.
- c) El programa debe ser sencillo de explicar y de aplicar, debe quedar claro para todas las personas que entran en el juego.
- d) La recompensa debe ser inmediata a los resultados, el trabajador debe sentir que su acción positiva le proporciona una recompensa.
- e) El programa debe ser realista, los empleados deberán ver resultados a corto plazo.

Cabe señalar que el clima laboral y la calidad de las relaciones interpersonales deben ser adecuadas para lograr el pleno desarrollo de las funciones de una empresa, al igual que la detección de las necesidades tanto de los trabajadores como de la empresa.

Por una parte el trabajador tiene la necesidad de pertenencia, necesita sentirse parte de una empresa y que se tomen en cuenta sus opiniones. Tiene una necesidad de seguridad, es decir, que la empresa le proporcione la herramienta de trabajo adecuada y el equipo de seguridad propio de sus funciones, además de una seguridad económica que satisfaga sus necesidades primarias. Todo esto en global da como resultado la calidad en el trabajo y la calidad en el servicio. Ahora bien, la calidad en las condiciones de trabajo se ha consolidado en una filosofía de organización que implica necesariamente la participación del empleado (6).

## CAPÍTULO 3

### 3.1. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS EN LA UNIVERSIDAD INSURGENTES

Después del análisis efectuado, determinamos que el objetivo de todo departamento de Recursos Humanos es: “Proveer de los mejores elementos a la empresa, proporcionando a su personal la Capacitación necesaria para desarrollar sus funciones de manera óptima y creando un ambiente laboral en el que se sientan orgullosos y satisfechos de trabajar para ella.” Para lo cual el Administrador de los Recursos Humanos debe planear los objetivos y estrategias de acción y establecer programas funcionales como veremos a continuación.

**3.1.1.- Objetivos y estrategias de acción.-** Los objetivos y las estrategias de acción son las metas a cumplir en tiempo y forma, estableciendo la finalidad primordial del Área, es decir, el Administrador de los Recursos Humanos deberá plantear lo que va a hacer, de qué manera y qué tipo de personal es el que deberá contratar para realizarlo.

Para lograr los objetivos, es necesario realizar las siguientes tareas:

1. Elaborar la Descripción y Análisis de Puestos
2. Hacer uso de Pruebas Psicométricas en la Selección de Personal.
3. Establecer un buzón de sugerencias para mejorar las Áreas.
4. Proporcionar Capacitación y Adiestramiento al personal.
5. Promover el funcionamiento de las comisiones mixtas Obrero-Patronales.
6. Promover actividades para la integración del personal.
7. Elaborar Manual de Bienvenida.
8. Elaborar los Manuales de Organización, Políticas y Procedimientos.

**3.1.2.- Programas funcionales.-** Con todo lo enunciado anteriormente, los programas de Recursos Humanos deben de estar diseñados con las siguientes características:

- ◆ **Planeación.**- Es para administrar las actividades del recurso humano, la cual debe ser: Formal, a corto y a largo plazo, contar con un Análisis de Puestos explícito que propicie la alta involucración del empleado.
  
- ◆ **Integración.**- Lograr que el trabajador tenga sentido de pertenencia, por lo tanto la planeación debe ser: Interna y Externa, Contar con carreras amplias, con criterios de promoción explícitos, contemplar una extensa socialización, y los Procedimientos deberán ser cerrados.
  
- ◆ **Evaluación.**- Debe ser objetiva para determinar la medida en que se cumplen los objetivos individuales y generales. Observando un criterio por resultados, la alta participación del empleado, criterio a corto y a largo plazo y criterio individual.
  
- ◆ **Compensación.**- Encontrar la necesidad de pagar bien, pagar un sueldo equitativo y competitivo, que los trabajadores tengan: Salarios base, Equidad interna, Paquete de Prestaciones fijo, Alta participación, Incentivos, seguridad en el empleo, Igualdad
  
- ◆ **Capacitación y Desarrollo.**- Debe hacerse un diagnóstico que indique la forma y las características de la Capacitación a proporcionar, con objetivos a corto y a largo plazo, tener enfoques amplios, actividades planeadas y sistemáticas, tener orientación grupal y alta participación de los trabajadores.
  
- ◆ **Relación Laboral.**- El Área de Recursos Humanos debe ser capaz de evolucionar y aplicar nuevas técnicas en beneficio de la empresa y los trabajadores, por lo tanto, no debe ser tradicional.

Dentro del Área de Recursos Humanos, se deben desarrollar programas que se adecuen a las necesidades de cada Área, para esto, tenemos que tomar en cuenta las características de la población que ocupa nuestros puestos, tales como: nivel cultural, económico, educativo, edad, sexo, estado civil, etc., ya que cada uno de estos factores es determinante para la organización y el buen funcionamiento de la empresa. Cuando un programa estratégico para el desarrollo

de la empresa esta bien definido y toma en cuenta cada uno de estos factores, haciendo un análisis detallado, entonces, podemos hablar de un programa que puede ser funcional no sólo en nuestra empresa, sino también en cualquier otra de características similares.

Como ya se mencionó, el Análisis de Puestos detecta características y necesidades de cada puesto y determina el perfil que debe tener el candidato. Una vez que el programa ha contemplado las características de nuestro personal, se puede llevar a cabo la planeación de actividades en cada una de las Áreas de la empresa, para de este modo poder proyectar y definir las temporadas de mayor y menor actividad laboral, además, de acuerdo al perfil determinado, permite tener gente para puestos futuros. En este sentido, al consolidar una organización para el desarrollo de actividades se facilita el control tanto del personal que está laborando como el que se pretende contratar.

Del mismo modo el Reclutamiento está basado en las necesidades del puesto, así que primero tenemos que determinar los puestos claves y colocar en ellos al personal que tiene más tiempo y que mejor conoce el trabajo; ya una vez determinada la cantidad de personas a contratar, se busca el medio de Reclutamiento más eficaz para la empresa, ya que no todos los medios de Reclutamiento funcionan de igual manera para todos los puestos; se lleva a cabo la entrevista considerando los factores ya mencionados para ver si cubre el perfil y ser considerado como candidato. La Selección se lleva a cabo a través de Evaluaciones que pueden ser exámenes o entrevistas, se intenta contratar a los candidatos con más alto porcentaje de calificación e integrarlos a la empresa.

Aunque la integración formal se hace al momento en que el candidato se contrata, vemos que ésta se va dando en cada fase, por ejemplo, en el Reclutamiento se trata de hacer sentir cómodos y de aclarar las dudas a los candidatos, en la Selección se buscan las características que requiere el puesto, etc. Como la integración es hacer al candidato parte de la Institución entonces se le habla de las características de la empresa, horario de trabajo, prestaciones, salario y funciones a desarrollar, esto es con el fin de que el candidato considere si la empresa cumple sus expectativas. Hay que tener en cuenta que en ocasiones las empresas no eligen a los candidatos, sino que son los candidatos los que eligen a la empresa. Una vez realizada la contratación en donde se le recibe documentación y se firman los documentos que acompañan

el contrato, se le proporciona, si es que existe, un manual de bienvenida y se formaliza la integración.

En cuanto al desarrollo, debemos supervisar que el nuevo trabajador realice las funciones adecuadamente, primero explicándole el procedimiento del trabajo, hasta que sea capaz y tenga la seguridad de seguir las instrucciones para que él pueda hacerlo por sí sólo, teniendo una comunicación constante en cuanto a sus dudas, comentarios y sugerencias. Aunque esto no sólo se debe emplear con el trabajador nuevo, sino que se debe hacer con todos los trabajadores para que haya retroalimentación.

### **3.2. Actividades que realiza el Psicólogo en el Área de Recursos Humanos de la Universidad Insurgentes.**

En el año 2001 la Universidad Insurgentes no contaba con una Área que se dedicara a la Administración de los Recursos Humanos, siendo el Director Técnico de cada plantel quien realizaba las actividades de Reclutar, Seleccionar y Contratar a sus propios trabajadores, lo que ocasionaba que en la mayoría de los casos, el personal contratado, no cubriera el Perfil del puesto lo que generaba un alto índice de rotación de personal.

Dado que la Universidad Insurgentes es una Institución Educativa, se observa una fuerte tendencia por los aspectos Académicos, sin olvidar los Administrativos, y como resultado de esto el proceso de contratación se realiza en dos Áreas; Administrativa (No docentes) y Académica (Docentes), por un lado, cada plantel lleva a cabo el proceso de contratación de Docentes a través de los Coordinadores o Directores de Carrera, en tanto que Recursos Humanos realiza el proceso de contratación para Personal Administrativo. Sin embargo se ha dado apoyo al Área Académica en la elaboración de Procedimientos para Contratación de Docentes Hora/Semana/Mes y en el diseño el Formato de Solicitud (ver anexo).

Al iniciar las actividades de esta Área, en Junio del 2001, el primer objetivo fue conocer la Institución, sus diferentes departamentos y las actividades que desarrollan, diseñando para ello el formato de Análisis y Descripción de Puestos, además de empezar a controlar la Administración del Personal, elaborando para tal efecto el Procedimiento de Contratación

para Personal Administrativo y con el apoyo del formato de Requisición de Personal, se agilizó el proceso de contratación. Los formatos elaborados, mismos que se encuentran en el anexo, fueron los siguientes:

Formato de Requisición de Personal **(RH-001)**

Análisis y Descripción de Puestos **(RH-002)**

Solicitud de Empleo **(RH-003-A y B)**

Formato de Evaluación **(RH-004)**

Formatos de Evaluación de Desempeño **(RH-005-A, B y C)**

Formato de Evaluación a Candidatos **(RH-006)**

Formato de Solicitud de Referencias **(RH-007)**

Además, se revisaron los expedientes del Personal Administrativo, de manera que pudieran ser complementados o actualizados, diseñando para ello el formato de integración de personal (ver anexo).

Una vez diseñados los procedimientos y formatos, fueron expuestos al Secretario General Administrativo y al Administrador General para su aprobación, ya una vez aprobados, se presentaron a los Directores Técnicos, para que los conocieran y permitieran la aplicación a todos los trabajadores de la Universidad. Ahora explicaremos brevemente cada uno de los formatos diseñados.

**Procedimiento de Contratación para el Personal Administrativo.-** En este procedimiento se establecieron las bases para agilizar el proceso de contratación, quedando formalizados los requisitos para cubrir las vacantes en las diferentes Áreas administrativas, señalando que se dará prioridad al personal de la Institución en una promoción o cambio de Área. Se estableció la Batería Psicométrica a aplicar en cada puesto, las Pruebas de Aptitudes y Conocimientos de cada Área, además, se indicó la forma en que se integrará el expediente y los documentos que deberá contener.

**Procedimiento de Contratación para el Personal Docente.-** En este procedimiento se establecen las bases para la contratación del personal Docente que impartirá más de 14 horas a

la semana, señalando la forma de pago que será como Docente de Hora/Semana/Mes y se indicó la forma en que se integrará el expediente así como los documentos que debe contener.

**Formato de requisición de Personal RH-001.-** El diseño de este formato obedece a las necesidades de los planteles para hacerse de gente que cubra un perfil y se adecue a lo que requiere la Institución. En este formato se incluye el Área que presenta la vacante, horario de trabajo, y el motivo por el cual se solicita la vacante, si es por sustitución, por creación de un puesto o por contratar personal adicional en un puesto. También se indican las características que deberá tener el candidato: Nivel académico, edad, sexo, experiencia; incluye además el manejo de equipo que el candidato deberá conocer.

**Formato de Análisis y Descripción de Puestos RH-002.-** Este formato fue diseñado para conocer las características de trabajo de cada puesto, tales como: Área a la que pertenece, Áreas con las que se relaciona y descripción a detalle de cada actividad que realiza, esto nos da elementos que ayudarán a desarrollar los Diagramas de Flujo, además este formato nos permite identificar: las responsabilidades, las características de las personas que ocupan los diferentes puestos y la posible duplicidad de funciones.

**Solicitud de Empleo RH-003 (A y B).-** La importancia de haber diseñado una solicitud propia para la Universidad Insurgentes, es con el objeto de saber lo que realmente le interesa conocer a la Institución acerca de los candidatos, para que de esta manera se tenga la certeza de tener al candidato idóneo en cada puesto. El formato “A” corresponde a la Solicitud de Empleo para el Personal Administrativo y el formato “B” para el Personal Docente.

**Formato de Evaluación RH-004.-** Este formato fue diseñado para realizar una evaluación sobre el trabajo del personal de nuevo ingreso, con el fin de determinar si se le otorga el contrato definitivo o si es dado de baja, este formato se envía a los Jefes del Área a la que pertenece el personal evaluado, la evaluación se hace en base a: Conocimientos del Área; Responsabilidad; Desempeño; Asistencia; Puntualidad y Actitud hacia el trabajo.

**Formato de Evaluación del Desempeño RH-005 (A, B y C).-** Este formato fue elaborado con el fin de evaluar el desempeño de los trabajadores en cada Área de la Institución, no sólo

de nuevo ingreso, sino también al personal que tiene tiempo laborando. Este formato de evaluación se aplica en tres partes: en la primera (A), el Jefe de Área evalúa a sus subordinados, la segunda (B), es una Autoevaluación de los trabajadores y jefes y la tercera (C), es la Evaluación que los subordinados hacen de su jefe. Esta serie de Evaluaciones nos ayudará a saber si la gente es apta y muestra actitud para desempeñar el puesto en el que está o si es posible que ocupe un puesto de mayor responsabilidad o en el que manifiesta mayor interés, además esta evaluación nos ayudará a: Detectar Necesidades de Capacitación, Clima Laboral, Desempeño, Responsabilidad, Iniciativa, Cooperación, Conocimientos y Liderazgo.

**Formato de Evaluación de Candidatos RH-006.-** Este formato se elaboró para registrar los resultados de las Evaluaciones Psicométricas, de Habilidades y Conocimientos que se aplicaron con el fin de ver la posible contratación del candidato. Este formato incluye: Datos del personal evaluado, la Batería aplicada, Resultados de las Pruebas de Conocimientos y Habilidades, Antecedentes, Resumen de la evaluación y Sugerencias. Esto es para que el jefe del Área solicitante pueda realizar una mejor elección.

**Formato de Solicitud de Referencias RH-007.-** Este formato fue diseñado para corroborar las referencias laborales y personales de los candidatos a contratar. Este formato incluye los datos del candidato, antecedentes laborales y un cuadro de Evaluación del Desempeño que es llenado por la persona que proporciona las Referencias.

Como se ha venido mencionando, las actividades que realiza el Área de Recursos Humanos son variadas pero todas ellas van actividades encaminadas a lograr la Administración de los Recursos Humanos, aunque, en la Institución se realice únicamente para el personal Administrativo

### **3.2.1. Actividades generales que realiza Recursos Humanos son:**

- 1) Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal.
- 2) Detectar las Necesidades de Capacitación.
- 3) Promover el funcionamiento de las Comisiones Mixtas.
- 4) Promover actividades para la Integración del Personal.

- 5) Elaborar Manual de Bienvenida.
- 6) Elaborar Manual de Políticas y Procedimientos
- 7) Elaborar Manual de Descripción de puestos.

**Reclutamiento y Selección de Personal.** En esta parte las actividades que realiza son: Elaborar formatos para publicar anuncios en periódicos, boletín vacantes en Bolsas de Trabajo Delegacionales, Publicación en Internet e Intercambios con otras Universidades, Recepción de solicitudes y currículums, Aplicación de las Pruebas correspondientes, Seleccionar candidatos, Contratar al personal seleccionado, Turnar la documentación al Área de Nóminas y Seguridad Social para que sea registrado en el IMSS y en el sistema de Nóminas, Abrir el expediente del empleado contratado y Enviarlo al Abogado General para su resguardo.

Para iniciar el proceso que deberá de concluir con el aspirante ocupando un puesto dentro de la Institución, deberán presentarse una serie de condiciones que se analizan en el Procedimiento de contratación para Personal Administrativo, aquí se señalará de manera general y es el siguiente:

- A. **Requerimientos de personal.-** La Institución deberá solicitar el personal que requiere.
- B. **Reclutamiento.-** Al hacer el Reclutamiento, se buscare tener los mejores candidatos, para esto, se tomará en cuenta las características de las Instituciones que ofrecen la mano de obra para el puesto requerido, como los son: Bolsas de Trabajo, Juntas de Intercambio, Anuncios en periódicos, etc.
- C. **Selección.-** Para que una persona pueda entrar al proceso de Selección deberá de cubrir el perfil del puesto, dicho proceso será el siguiente:
  - 1) Entrevista
  - 2) Examen Psicométrico
  - 3) Examen de Conocimientos
  - 4) Examen de Habilidades

Ahora bien, para establecer la Batería a aplicar, primeramente se realizó un diagnóstico, es decir, se hizo un estudio de las habilidades, conocimientos, aptitudes, responsabilidades y actitudes que deberán tener los empleados de cada Área para determinar los tipos de Pruebas que evaluarían las características requeridas en las personas que ocupan cada uno de los puestos de la Institución.

Únicamente después de haber pasado el proceso de Selección, el aspirante podrá ser contratado.

D. **Contratación.-** El aspirante seleccionado para ser contratado, deberá de entregar copia de los documentos que se mencionan a continuación.

- 1) Acta de nacimiento
- 2) Identificación oficial (IFE)
- 3) Cartilla militar liberada (En el caso de los varones)
- 4) Comprobante de domicilio
- 5) Constancia de grado de estudios
- 6) Cartas de recomendación
- 7) Número de afiliación del IMSS
- 8) CURP

La entrega de estos documentos se realiza a más tardar un día hábil antes de que el trabajador ingrese a laborar a la Institución, con el fin de registrarlo al IMSS.

**Manual de Bienvenida para el Personal Administrativo.-** Otra de las actividades que realiza el Área de Recursos Humanos en la Universidad, es la elaboración y actualización del Manual de Bienvenida, mismo que se entrega a todo el personal que ingresa a la Institución con el fin de que conozca más acerca de la empresa a la que se integra. Este manual contiene: Un mensaje de Bienvenida por parte del Secretario General Administrativo, La historia de la Universidad desde sus inicios y su crecimiento; La Misión, Visión, Filosofía y Valores; Significado del nombre y del Escudo; Su organización, Prestaciones a que tiene derecho;

Domicilio, Teléfono y Oferta educativa de cada Plantel; Servicios que proporciona; Directorio general y el Directorio de cada uno de los planteles.

La elaboración de los manuales de Organización, Políticas y Procedimientos y de Perfiles de Puestos, también es una función que ha estado desarrollando el Área de Recursos Humanos. En estos manuales, se hace mención de la **Historia**, la **Misión**, **Visión**, **Filosofía** y **Valores** de la Institución. Estos manuales se originan de la aplicación del formato de Análisis y descripción de puestos, se explicarán en que consisten cada uno de ellos:

**Manual de Organización y de Puestos.-** Este manual muestra: el Organigrama General, el nombre de cada puesto, su objetivo, las Áreas a las que reporta, las Áreas con las que tiene relación laboral, su ubicación en el organigrama, los aspectos legales que tiene que conocer y una descripción genérica de las actividades que desarrolla.

**Manual de Políticas y Procedimientos.-** Este manual se elabora por Puesto, contiene las políticas que rigen en cada uno de ellos, las sanciones, la responsabilidad de trabajo y se describen detalladamente cada una de las actividades y la relación con otras Áreas, esto con el fin de facilitar la elaboración de los diagramas de flujo, así como los formatos útiles para el desempeño de su trabajo. Cabe hacer mención que no en todos los manuales de políticas y procedimientos se elabora el diagrama de flujo ni se incluyen formatos de actividades, porque interviene el estilo particular de los trabajadores, tal es el caso del personal de Mantenimiento e intendencia, en donde las actividades no son rutinarias y la actividad puede desarrollarse de diferentes maneras.

**Manual de Perfiles de Puesto.-** En este manual se registran los requerimientos mínimos que deberán cubrir los aspirantes a una vacante en la Institución, como lo es: Nivel académico, edad, sexo, experiencia, habilidades, conocimientos y maquinaria y equipo que utilizará.

## CONCLUSIONES.

La mayoría de las personas que manejan un departamento de personal tienen la creencia de que la rotación de personal es un problema y tratan de solucionarla como tal, pero en realidad la rotación de personal es la consecuencia de los problemas que existen, por lo que primero se deben identificar esos problemas y atacarlos, se deben erradicar los vicios que hacen que el trabajador emigre a otras empresas, como se verá en lo siguiente:

En una serie de juntas que tuve con las Áreas de Recursos Humanos de otras empresas de diferentes giros (Ramos de Producción), se trató de analizar algunos de los problemas que más aquejan el funcionamiento de las empresas, encontrando que el problema principal era la rotación, así que se tratamos de examinar lo que ofrecían las empresas que manifestaban este problema y fue comparado con otras que no lo tenían, hallando muchas diferencias. A pesar de que en algunas empresas que mostraban este problema el salario era alto y las prestaciones eran mayores a las que marca la Ley, observamos que el trabajo se realizaba en condiciones inseguras, la Capacitación era inexistente, se cometían errores en la supervisión (preferencias, maltratos, etc.), las instalaciones eran inadecuadas para trabajar y para el aseo personal, no había motivación para desarrollarse profesionalmente (escalafón), no se entregaba ropa de trabajo, el apoyo del sindicato era escaso, se vio la falta de atención por parte del Área de Personal y la más importante, la falta de reconocimiento por parte de los jefes.

Pero este no es el único problema ni el más grave, ya que en primera instancia se debe lograr que el patrón y el trabajador asuman la responsabilidad del cambio que se debe producir en la empresa, no viendo el proceso de Capacitación como un gasto económico y de energía, sino como una inversión para ayudará a tener una mayor productividad. Entonces podemos decir que el mayor problema es lograr que la gente implicada en el cambio lo haga.

Ahora bien, cuando el trabajador siente que la empresa los está respaldando, los escucha, atiende las necesidades básicas para el desempeño de su trabajo y los trata como parte de la empresa, se siente seguro en el trabajo y parte de la organización, es este sentido el trabajo deja de ser una obligación y se convierte en una responsabilidad.

Entre los factores que favorecen la rotación de personal y que es una parte en la que el Psicólogo debe poner mucha atención es en la Capacitación. Aldo Canocini (4) señala que una de las actividades que realiza este profesionista dentro de una empresa, es precisamente Capacitar. Esta actividad no debe ser tomada al azar, ni se trata de impartir cursos de Capacitación sólo por dar cumplimiento a los lineamientos de la LFT, sino que antes de implementarla se deben conocer los mecanismos de producción, las habilidades de los trabajadores, las condiciones físicas de las instalaciones y la motivación de los trabajadores para aceptarla.

Las actividades de Capacitación dentro de una empresa no son actividades aisladas, sino que deben vincularse con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ya que es en este Organismo en donde deben realizar los diferentes trámites concernientes a la Capacitación, y todas estas actividades deben tener el visto bueno de esta institución, no sólo es hacer las cosas por hacerlas.

Se debe tener un programa que identifique las necesidades y hacer ver al trabajador los beneficios que esto le traerá, porque la Ley Federal del Trabajo señala a la Capacitación como una obligación para el patrón, pero no lo considera de este modo para los trabajadores, por lo tanto, no se les puede obligar a Capacitarse, no obstante, la obligación de los trabajadores es la de desempeñar su trabajo lo mejor posible. Así, que la labor del Psicólogo es vender la idea de que si el trabajador se capacita podría realizar su trabajo más fácilmente. Para ello primero deberá realizarse una detección de las Necesidades de Capacitación y de las características de la empresa.

Para desarrollar la Capacitación adecuadamente, es necesario observar cinco fases:

- 1) Detectar las necesidades primarias de Capacitación.
- 2) Diseñar y programar las actividades de Capacitación.
- 3) Elegir las técnicas de Capacitación.
- 4) Control de resultados.
- 5) Análisis de informaciones y detección de nuevas necesidades.

Como se puede observar, el proceso para Detectar las Necesidades de Capacitación es continuo y circular, por lo que debe ser programado y sistemático. Hacerlo con cuidado, nos permite saber lo que necesitan aprender los individuos y no lo que se les quiere enseñar. El hecho de determinar estas necesidades de Capacitación significa prever el futuro, porque es una actividad a largo plazo, en donde la fuerza de trabajo tiende a modificarse y por consiguiente, nos lleva a identificar nuevas necesidades.

Algunos de los problemas que se presentan para llevar a cabo este proceso son: Una política de promoción equivocada; Condiciones ambientales desfavorables; Falta de motivación individual para aceptar responsabilidades y el uso de métodos de Capacitación ineficientes.

Así que al implantar este procedimiento, se debe contar con parámetros específicos de rendimiento con los cuales se compararán los resultados, como por ejemplo la producción promedio o el tiempo requerido para determinada actividad. De este modo se pueden identificar algunos problemas en los que se incurren, pudiendo analizar las causas que la fomentan y la forma en que se tratará de modificarlos.

Los que determinan estas necesidades pueden ser: **a)** Los mismos trabajadores, ya que son ellos los que conocen sus necesidades de aprendizaje; **b)** Los jefes de Área, debido a que es sobre ellos en quienes recae el desempeño de sus subordinados y **c)** El departamento de Capacitación, porque como Área especializada, en ocasiones se requiere la identificación de habilidades Psicosociológicas que ellos pueden identificar más fácilmente.

Para identificar estas necesidades y trazar una línea de actuación se usan algunos métodos:

- 1. Observación:** Se realiza observando a los trabajadores mientras realizan sus actividades, el capacitador está en contacto directo con ellos.
- 2. A solicitud de los jefes:** Cuando los jefes conocen las deficiencias de sus subordinados proponen algunos aspectos que desean ser modificados.
- 3. Entrevista:** Platicar con los trabajadores acerca de sus actividades y aspiraciones.
- 4. Análisis del trabajo desarrollado:** Se secciona el trabajo total en elementos esenciales para determinar en donde se desea hacer la modificación.

5. **Reuniones de grupo:** Al obtener información distinta y diferentes opiniones en relación al trabajo en una sola sesión, se obtienen conclusiones distintas a las de las entrevistas.
6. **Cuestionarios:** Son de elección forzada relativas a las actividades que realiza.
7. **Valoración de méritos.** Es darle valor y reconocer sus méritos.

Ahora analizaremos la situación legal del trabajo y su relación con la Capacitación. El primer ordenamiento se observa en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (5), específicamente en el artículo 123 apartado A, que es de donde surge la LFT, señala que toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil y que por lo tanto se deberá promover la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la Ley. Como podemos ver, la Constitución Política también indica que el trabajo es un derecho social de los hombres y que por lo tanto no es un ente aislado.

Dada esta situación, dentro de la Ley Federal de Trabajo quedan contempladas todas las características del trabajo subordinado, se destacan los derechos y obligaciones de patrones como de trabajadores, quedan determinadas las condiciones de trabajo especificando la jornada, días de descanso, vacaciones, salario, participación de utilidades, Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores, etc.

Un hecho que debemos tener presentes en este trabajo es la relación que existe entre la Ley Federal del Trabajo y la labor del Psicólogo dentro de la industria, porque como ya se ha mencionado una de las funciones del Psicólogo es la Capacitación y la Ley habla en uno de sus capítulos de ella.

El Artículo 3 párrafo 3ro. Nos dice “...Es de interés social promover y vigilar la Capacitación y el Adiestramiento de los trabajadores.”

En tanto que en el artículo 153-A señala que “Todo trabajador tiene derecho a que su patrón le proporcione Capacitación o Adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.”

Aquí vemos que la Capacitación es un derecho de los trabajadores y una obligación de los patronos, pero la Ley no señala en ninguno de sus capítulos que la Capacitación sea una obligación del trabajador, por lo que no se permite al patrón obligar al trabajador a hacerlo. Sin embargo cuando hay acuerdo por ambas partes, es necesario formular Planes y Programas correspondientes.

Uno de los problemas principales en la Capacitación es el costo económico y de tiempo que representa, ya que en otro artículo del mismo Capítulo de la Ley señala que la Capacitación deberá ser impartida dentro de la jornada de trabajo para que no represente una carga de trabajo adicional al trabajador.

Volviendo a la Ley, dice el artículo 153-F ‘La Capacitación y el Adiestramiento deberá tener por objetivo:

- I.-** Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad, así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;
- II.-** Preparar al trabajador para ocupar una vacante o puesto de nueva creación;
- III.-** Prevenir Riesgos de trabajo;
- IV.-** Incrementar la productividad; y
- V.-** En general mejorar las aptitudes del trabajador.”

Ahora bien, no se trata de llegar a una empresa y comenzar a dar Capacitación en todas las Áreas, sino que para ello deberá constituirse y registrarse ante la Secretaría del Trabajo una comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento tal y como lo señala la Ley en el artículo 153-I, esta comisión se compone por representantes de trabajadores y del patrón, y es la

encargada de vigilar que se cumpla la obligación patronal en lo referente a la Capacitación de los trabajadores.

La Capacitación se basa en una Filosofía que considera que la persona tiene múltiples necesidades y que no siempre busca el ingreso económico al desarrollar su trabajo, sino que también desea un empleo que le permita aplicar sus capacidades intelectuales y creativas en él y en todos los actos de su vida en general, entonces, la Capacitación es la trasmisión de conocimientos que necesita un trabajador para hacer el trabajo y desempeñar efectivamente un puesto, lo que provoca cambios en la esfera cognoscitiva del sujeto. En tanto que el Adiestramiento es el desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para hacer un trabajo y afecta la esfera psicomotriz de las personas.

Como hemos podido observar a través de este breve trabajo, el Área de Recursos Humanos ha venido cambiando a través del tiempo, pasando por varias denominaciones de acuerdo a las características particulares. Estas transformaciones no han sido arbitrarias, ya que surgen como consecuencia de los mismos cambios que genera la tecnología en el ser humano y en la importancia que se le da al mismo trabajador dentro de las organizaciones.

Si el humano es un ser cambiante, que se adapta a las necesidades de los tiempos, entonces también debe serlo el Área que los administra. De hecho, los tiempos modernos no permiten Áreas estáticas, sino que la tendencia laboral es tener Áreas generadoras de cambios, así que Recursos Humanos debe ser un Área generadora de cambios.

Ahora Bien, ¿Qué es el cambio dentro de una organización? El cambio es innovar, transformar, variar, en este sentido cambio significa movimiento, modificación, evolución y no se puede evitar, debemos adaptarnos al cambio adquiriendo habilidades prácticas que lo permitan. Hay que considerar que “cambio” no es canjear, no es negociar, ni tampoco es intercambiar, simplemente es pasar de un estado a otro.

El cambio es un movimiento continuo que se observa en todo ser vivo que habita el planeta, se observa en plantas, animales y por supuesto en el hombre, siendo los cambios del hombre los que se perciben con mayor claridad, los cambios se observan en su conducta, en la forma

de pensar, de hablar, en la relación interpersonal, dentro y fuera de una organización, etc. Es decir, el hombre a lo largo de su vida y en ocasiones en un sólo día manifiesta muchos cambios.

Hay que considerar que todo cambio genera problemas y cada problema resuelto o no, a su vez genera otro cambio. Cuando pertenecemos a una organización resolver problemas nos hace mejores, no resolverlos no dice nada bueno de nosotros, pero es la empresa quien decide que cambio es el que quiere producir. Una empresa tiene que decidir que tipo de trabajadores va a tener, si tendrá gente que cumpla con el trabajo de manera mecánica y rutinaria o gente que piense, resuelva problemas y sea creativa.

El cambio en una organización siempre empieza por el individuo, que debe desechar los patrones de conducta inadecuados que obstaculizan el cambio. Así que lo primero que tiene que hacer el Administrador del Recurso Humano para lograr el cambio es crear una conciencia colectiva de lo que se quiere cambiar, debe definir un objetivo que conduzca a una meta tangible, donde pueda analizar y cuantificar el cambio.

Existen cuatro claves para lograr el cambio:

- 1.- **Creer** que es posible cambiar, evitar hábitos nocivos y adoptar otros adecuados.
- 2.- **Motivación**, se requiere de un aliciente que asegure el proceso de cambio y la satisfacción en el trabajo.
- 3.- **Trabajo**, se debe realizar un autoanálisis de lo que se ha realizado y estar con la mente abierta para tener una percepción más amplia anticipándose a los conflictos que pudieran presentarse.
- 4.- **Experimentar el éxito**, disfrutar los logros obtenidos y prepararse para un cambio más importante.

En este sentido, no sólo el encargado de Recursos Humanos, sino que todo jefe de Área que tiene gente a su cargo, debe ser un generador de cambio y tener un control absoluto de los cambios que genera.

## BIBLIOGRAFÍA.

1. Amaro, R. (1990). **Administración de Personal**. México, D.F.: Limusa.
2. Arias, F. (2000, 4ª Ed.). **Administración de Recursos Humanos**. México, D.F.: Trillas.
3. Byars L. y Rue L. (1984). **Administración de Recursos Humanos Conceptos y Aplicaciones**. México, D.F.: Interamericana.
4. Canocicni, A. (1973). **Adiestramiento y Formación de Personal**. España: Deusto.
5. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. (2003). México, D.F.: THEMIS.
6. Grados, J. (1994). **Inducción, Reclutamiento y Selección**. México, D.F.: Manual Moderno.
7. **Ley Federal del Trabajo**. (1998, 4ª Ed.). México, D.F.: THEMIS.
8. Mc. Gehee T. y Thayer P. (1986). **Capacitación**. México, D.F.: Limusa.
9. Peña B. M. (1975, 2ª Ed.) **Dirección de Personal**. España: Hispano Europea.
10. Reyes, A. (1971). **El Análisis de Puestos**. México, D.F.: Limusa.
11. Reyes, A. (1991). **Administración de Personal**. México, D.F.: Limusa.
12. Sander, G. (1995). **Productividad y Salarios**. México, D.F.: Iniza.
13. Schultz D.P. (1985, 3a Ed.). **Psicología Industrial**. México, D.F.: Mc Graw Hill.
14. Withing, B. J. (1985), La Calidad de las Condiciones en el Trabajo. En **Enciclopedia del Management**. (129-140), Barcelona: Océano.
15. Yoder, D. PH. (1963). **Manejo de Personal y Relaciones Industriales**. México, D.F.: Continental.

## ANEXOS

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PARA PERSONAL  
ADMINISTRATIVO

Y

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN PARA PERSONAL  
DOCENTE HORA/SEMANA/MES

## CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

Con el objeto de actualizar el proceso de contratación para el personal Administrativo en la Universidad Insurgentes, se establece el siguiente:

### PROCEDIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

1.- Al presentarse una vacante en algún plantel u oficina corporativa, primero se intentará favorecer al personal de la Institución para ocupar dicho puesto, **siempre y cuando cubra los requisitos del mismo.**

2.- Se procurará que la promoción siempre sea a un puesto de mayor nivel que convenga al trabajador y a la Institución.

3.- Al hacer la promoción de un trabajador a otro puesto:

a) Si es en el mismo Plantel, el Director Técnico enviará al área de nóminas un oficio especificando el nombre del trabajador, puesto anterior, puesto al que asciende y sueldo que percibirá, el sueldo será el mínimo del rango que señala el tabulador.

b) Si el trabajador a promover es de otro Plantel, se pedirá autorización al Director Técnico del Plantel al que pertenece la persona, tratando de sustituirla a la mayor brevedad y señalando que el trabajador promovido hará el cambio al tener sustituto.

4.- En caso de que el salario que se va a proporcionar al trabajador sea mayor al que marca el tabulador, deberá ser autorizado por el Director General del plantel o en su caso por la Secretaría General Administrativa.

5.- Para solicitar personal administrativo al área de Recursos Humanos, se deberá llenar el formato **RH-001** (se anexa) con las características señaladas, teniendo en cuenta:

a) En caso de ser un puesto de nueva creación o trabajador adicional, el formato deberá tener el visto bueno del Director General del Plantel o en su caso de la Secretaría General Administrativa.

b) En caso de ser por sustitución no será necesaria la firma del Director General.

c) Las personas facultadas para solicitar personal serán: Directores Técnicos y Jefes de Áreas Corporativas.

d) **Por ningún motivo se dará trámite a una vacante sin la entrega de éste formato.**

6.- El formato RH-001 deberá enviarse al área de Recursos Humanos por mensajería personalizada o vía fax, (se recomienda la mensajería para que exista acuse de recibo).

7.- Al recibir Recursos Humanos el formato, y en caso de no existir ninguna duda o comentario, procederá a realizar las siguientes actividades:

- Revisar la cartera y boletines de candidatos
- Promover la vacante en Planteles, Bolsas de Trabajo, Juntas de Intercambio, Periódico e Internet
- Reclutar
- Seleccionar
- Entrevistar candidatos seleccionados y aplicar exámenes técnicos (en casos que lo requieran)
- Verificar las referencias señaladas en la solicitud de empleo

- En caso, de que el **solicitante** desee entrevistar a los candidatos seleccionados, se les enviarán (previa cita) e indicará quienes continuaran con el proceso.
- Aplicar la Evaluación Psicométrica correspondiente
- Las baterías a aplicar son las siguientes:

Puestos	Batería sugerida / evaluación
<b>Mandos Bajos:</b> Auxiliares de Mantenimiento, Recepcionista, Auxiliar Administrativo, etc. <b>Escolaridad: Secundaria o Comercio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test Casa, Árbol, Trabajador (HTP)</li> <li>• Beta II-R</li> <li>• Inteligencia: TONI-2</li> </ul>
<b>Mandos Medios:</b> Secretaria, Prefecto, Técnico Laboratorista, Cajera, Aux. Serv. Escolares, Portero, Jefe de Mantenimiento, etc. <b>Escolaridad: Profesional, Bachillerato y Técnico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test Casa, Árbol, Trabajador (HTP)</li> <li>• Cleaver Evaluación de Tendencias Gerenciales</li> <li>• FIGS Frases Incompletas de Grados</li> <li>• Moss</li> <li>• Raven</li> </ul>
<b>Mandos Altos:</b> Coordinadores, Jefes de área, Directores y Subdirectores. <b>Escolaridad: Licenciatura y/o grado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Test Casa, Árbol, Trabajador (HTP)</li> <li>• Cleaver Evaluación de Tendencias Gerenciales</li> <li>• FIGS Frases Incompletas de Grados</li> <li>• Raven</li> <li>• Test de Dominós</li> </ul>
<b>A todos los niveles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colores de Lüscher</li> </ul>

- Una vez evaluado el candidato, se enviará al área solicitante para la entrevista final con el jefe inmediato, en la que se entregará el resultado de la evaluación por medio del formato RH-006 (se anexa).
- Los exámenes técnicos a aplicar son de PC (únicamente Word y Excel), Archivo, Ortografía, Recepción y Transferencia de Llamadas. Se aplicarán exámenes de conocimientos para algunos puestos específicos (Contabilidad, Serv. Escolares, Caja, Informática, etc).
- El área de Recursos Humanos es quien aplicará las evaluaciones correspondientes.
- En el caso que el candidato haya satisfecho los requisitos, el área de Recursos Humanos, procederá a contratarlo, entregándole el manual de Bienvenida, una credencial Provisional e integrará el expediente con la siguiente documentación:

- } Copia del acta de nacimiento
- } Original y Copia de un comprobante de domicilio (reciente)
- } Copia de la credencial de elector.
- } Clave Única de Registro de Población (CURP)
- } Dos fotografías
- } Dos cartas de recomendación
- } Comprobante de estudios (en su caso)
- } Copia de la cartilla del servicio militar (sólo varones)
- } Comprobante de afiliación al IMSS
- } Carta de autorización de pago vía transferencia electrónica
- } Constancia de percepciones de su empleo anterior o en su caso carta de que presentará declaración anual.
- } Contrato debidamente firmado

} Croquis del domicilio

**8.-** Una vez integrado, el expediente se enviará al Abogado General para su resguardo

**9.-** Asimismo, se enviará un escrito al área solicitante con la siguiente información:

} Nombre completo del trabajador

} Puesto

} Horario de trabajo

} Fecha de ingreso (que en todos los casos deberá ser el día hábil siguiente de haber formalizado la contratación)

} Sueldo asignado (de acuerdo al tabulador vigente o autorización)

**10.-** En el caso de que el trabajador no se presente a laborar en el día indicado, el área solicitante deberá informar a Recursos Humanos y al Área de Nóminas.

**11.- Por ningún motivo se contratará personal que haya sido despedido, de algún plantel de la Universidad, por cualquier motivo, salvo los que hayan renunciado voluntariamente y a reserva de evaluar el desempeño observado en su trabajo.**

**12.- Todo el personal administrativo que la UI pretenda contratar, incluyendo los que la Institución promueve deberán someterse al proceso de evaluación implementado por el área de Recursos Humanos.**

**13.-** El tiempo máximo para llevar a cabo el proceso descrito será de cinco días hábiles contados a partir del día siguiente al que se reciba el formato RH-001.

**14.- Por seguridad para la Comunidad Universitaria, ningún trabajador deberá iniciar sus labores en la Institución si no ha sido Contratado.**

**15.-** Las incidencias de nómina (Ingresos, Bajas, Faltas, Incapacidades, gratificaciones, etc.) de los trabajadores se capturarán en el Reporte de Movimientos para la Nómina RHNS01(Se anexa), el cual **deberá enviarse al Área de Nóminas 5 días hábiles antes del término de cada quincena.**

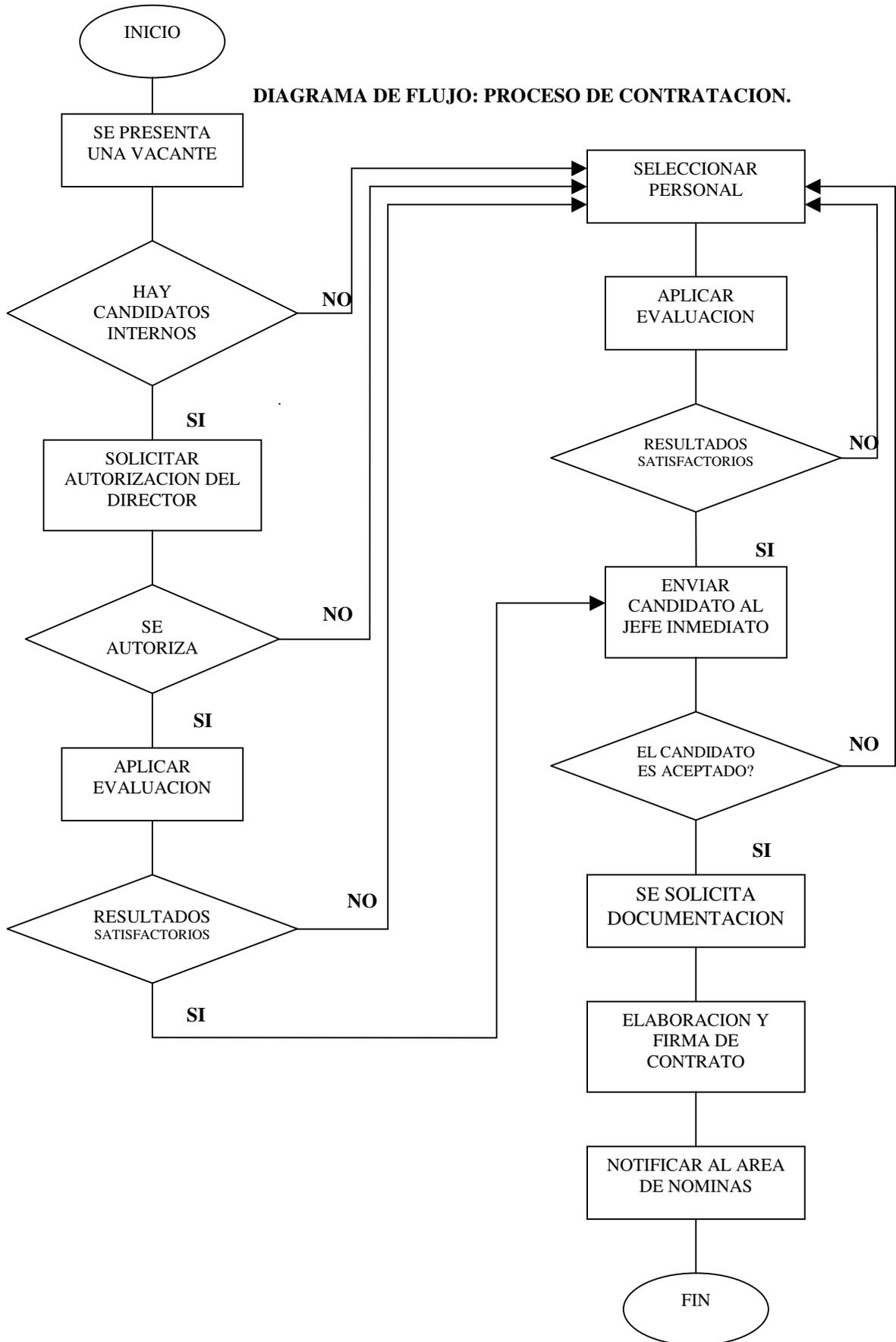
**16.-** Para el registro de las **bajas** del personal administrativo, el Director Técnico deberá notificar por escrito al Área de Nóminas y al Abogado General las bajas del personal, señalando el último día laborado y la causa que originó la baja, considerando lo siguiente:

a) En caso de Abandono de Trabajo, el Director Técnico deberá notificar por escrito la baja del personal al tercer día de inasistencia.

b) En caso de despido, el Director Técnico informará por escrito y con anticipación, la fecha de despido del personal, señalando el último día que va a laborar, así como el motivo que origina el despido, para que de este modo se realice el finiquito que en derecho proceda.

ATENTAMENTE  
SAPIENTIA SUPERATIO ET PROGRESSUS

**DIAGRAMA DE FLUJO: PROCESO DE CONTRATACION.**



## CONTRATACIÓN DE DOCENTES HORA/SEMANA/MES

Con el fin de actualizar el proceso de contratación del personal docente bajo el esquema de **hora/semana/mes** en de los planteles de la Universidad Insurgentes, se da a conocer los pasos a seguir para registrar los movimientos de Alta, Baja y Modificación de horas del personal Docente, para lo cual se establece el siguiente:

### PROCEDIMIENTO DE ALTA, BAJA Y MODIFICACIÓN DE HORARIO DEL PERSONAL DOCENTE

**1.-** La Elaboración y la Firma del Contrato y demás Documentos para Contratación que integrarán el expediente del personal Docente, deberá ser realizada en el Plantel por la o las personas que designe el Director Técnico, quien se encargará además, de vigilar y dar cumplimiento a las siguientes disposiciones.

**2.-** La Contratación y recepción de Documentos del personal Docente se seguirá realizando en los planteles, verificando que los expedientes del personal Docente contratados, estén debidamente integrados con la documentación requerida por las Autoridades Educativas (SEP y UNAM).

**3.- Es necesario que, por cuestiones administrativas, fiscales y de seguridad ningún docente inicie sus labores sin haber sido contratado y sin haber integrado debidamente su expediente.**

**4.-** Una vez firmados los Documentos para Contratación, será necesario que la persona designada por el Director Técnico envíe al área de Recursos Humanos, **el día de la contratación o a más tardar el día de inicio de labores del Docente**, copia fotostática de los documentos que se señalan a continuación:

- 1.- *Solicitud de empleo con Fotografía*
- 2.- *Acta de Nacimiento*
- 3.- *Número de Seguridad Social \*\*\**
- 4.- *CURP \*\*\*\**
- 5.- *Título, Diploma o Grado que acredite su Profesión*
- 6.- *Número de Cuenta en banco Bital*
- 7.- *Horario de clases a impartir (Anexo 1)*
- 8.- *Contrato de trabajo (Se anexa Contrato Actual)*
- 9.- *Carta de Aceptación de Depósito de nómina.*
- 10.- *Comprobante de percepción de Crédito al Salario de otro Empleador*
- 11.- *Aviso para presentación de declaración anual*

**\*\*\*** *En el caso de que el Docente a contratar no tenga número de seguridad Social, deberá realizar el trámite de manera personal en cualquier Subdelegación Administrativa del IMSS, Plantel Norte en: Colector No. 15, Col. Magdalena de las Salinas, Todos los demás en: Av. Río Churubusco No. 609, casi esquina con Calzada de la Viga, Col. Sector Popular, presentando Original y Copia de Acta de Nacimiento y Credencial de Elector, en el horario de 08:00 a 12:00 horas.*

**\*\*\*\*** *En el caso de que el Docente a contratar no tenga su CURP, deberá realizar el trámite de manera personal en Madrid No. 18 Col. Tabacalera, o en el Archivo General de la Nación o*

*en CONAPO, presentando Original y Copia de Acta de Nacimiento y Credencial de Elector por Ambos lados, en el horario de 09:00 a 14:00 horas.*

- 5.- No se continuará la contratación del docente si no se ha integrado debidamente el expediente.
- 6.- Los expedientes recibidos por el área de Recursos Humanos deberán contener un Formato de integración de expediente\_ en el que se señalan los documentos que lo integran, dicho formato se firmará con acuse de Recibo y quedará como comprobante.
- 7.- Si un Docente tuviera Contrato con la Universidad y va a impartir clases en otro nivel o sistema o si es recontratado en el sistema **hora/semana/mes**, únicamente se enviará al departamento de Recursos Humanos los Documentos 7 y 8 que señala el punto 4, ya que solo existirá un contrato, ya sea por nivel o por sistema.
- 8.- Si un docente contratado en el sistema **hora/semana/mes** tiene modificación de horas (de más o de menos), se enviará al área de Recursos Humanos copia del horario de clases (**ANEXO 1**).
- 9.- El **ANEXO 1** deberá contener: Nombre del profesor, Ciclo escolar, Nivel que imparte, Fecha de elaboración, Fecha en que inicia el nuevo horario, Total de horas que imparte a la semana, **Firma del Profesor y Firma del responsable del Área**, además de indicar el nombre “**ANEXO1**”. El nuevo horario sustituirá a los de fechas anteriores.
- 10.- Dado que el Docente será registrado ante el IMSS y el pago se hará por Nómina de manera quincenal, el Director Técnico deberá informar oportunamente y por escrito al área de Nóminas, la Contratación, Modificación de horas y Baja de los Docentes, ya que por disposiciones del IMSS, la notificación ante el Instituto no deberá exceder de 5 días hábiles. Ya que si un docente sufriera algún accidente y no ha sido dado de alta, la Institución pagará un Capital Constitutivo y la multa correspondiente.
- 11.- Las incidencias de nómina para el pago de los Docentes, deberán ser reportadas en el Formato de Reporte de Movimientos para la Nómina.
- 12.- El Director Técnico, deberá informar al Área de Nóminas las bajas del personal Docente causadas en el plantel, especificando: Nombre, Nivel y/o Carrera, Último día laborado y Causa de la baja.
- 13.- En caso de que un docente renuncie, la Renuncia deberá contener: **Fecha, Nombre del Plantel al que corresponde (completo)** y *Nombre completo, Firma y Huella digital del dedo Pulgar de la mano derecha del Docente.*
- 14.- Se reitera que los movimientos al IMSS se presentan vía Internet, por lo que la Institución ya no entrega hoja rosa a los docentes.

ATENTAMENTE  
SAPIENTIA SUPERATIO ET PROGRESSUS

FORMATO DE REQUISICIÓN DE PERSONAL  
(RH-001)

REQUISICION DE PERSONAL

Fecha \_\_\_\_\_

Con la finalidad de agilizar la administración de personal y ocupar las vacantes presentadas en su departamento, sirva usted llenar este formato.

AREA QUE PRESENTA LA VACANTE \_\_\_\_\_
FECHA TENTATIVA DE INICIO DE LABORES \_\_\_\_\_
PUESTO VACANTE \_\_\_\_\_
SUELDO ESTIPULADO \_\_\_\_\_
HORARIO DE TRABAJO \_\_\_\_\_
LUGAR DE TRABAJO (PLANTEL) \_\_\_\_\_
PERSONA RESPONSABLE DEL AREA \_\_\_\_\_
LA VACANTE ES MOTIVADA POR:
SUSTITUCION \_\_\_\_\_ OTRA \_\_\_\_\_

PERFIL DEL CANDIDATO

NIVEL DE ESTUDIOS \_\_\_\_\_
EXPERIENCIA EN AÑOS EN EL PUESTO \_\_\_\_\_
SEXO \_\_\_\_\_
EDAD \_\_\_\_\_
MAQUINAS DE OFICINA QUE MANEJARA \_\_\_\_\_

FUNCIONES QUE DESARROLLARA \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

DESEA UD. QUE SE HAGA TODO EL PROCESO DE SELECCIÓN?
SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

SI RESPONDIO NEGATIVAMENTE FAVOR DE CONTESTAR LAS SIGUIENTES PREGUNTAS

Cuantos candidatos desea que se le envíen para tomar una decisión? \_\_\_\_\_
Horario en que desea ver a los candidatos \_\_\_\_\_

SOLICITO

REVISO

AUTORIZO

JEFE DE ÁREA

DIRECTOR TECNICO

DIRECTOR GENERAL

Vo.Bo. SEC. GRAL. ADMVO. \_\_\_\_\_

Vo.Bo. NOMINAS \_\_\_\_\_

**FORMATO DE ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS  
(RH-002)**

FECHA \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

## ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS

### I

- 1.- PUESTO QUE DESEMPEÑA \_\_\_\_\_
- 2.- AREA A LA QUE PERTENECE \_\_\_\_\_
- 3.- PUESTO AL QUE REPORTA \_\_\_\_\_
- 4.- AREAS CON LAS QUE SE RELACIONA SU TRABAJO \_\_\_\_\_
- 5.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO \_\_\_\_\_
- 6.- DE QUE MANERA CONTRIBUYE SU PUESTO A LA CONSECUCION DE LOS OBJETIVOS DE LA UNIVERSIDAD \_\_\_\_\_

### II

- 7.- DESCRIBA DE MANERA GENERAL SU TRABAJO \_\_\_\_\_

### III

- 8.- PARA DESEMPEÑAR SU PUESTO SE REQUIERE:

ESTUDIOS MINIMOS \_\_\_\_\_ EXPERIENCIA MINIMA \_\_\_\_\_  
 CURSOS ESPECIALIZADOS \_\_\_\_\_ CUALES? \_\_\_\_\_

HABILIDADES EN: \_\_\_\_\_

CONOCIMIENTOS EN: \_\_\_\_\_

MAQUINAS, HERRAMIENTAS, EQUIPO E INSTRUMENTOS DE TRABAJO QUE UTILIZA: \_\_\_\_\_

QUE OTROS REQUISITOS CREE UD. QUE DEBA REUNIR UNA PERSONA PARA OCUPAR SU PUESTO? \_\_\_\_\_

CUANTO TIEMPO CONSIDERA QUE NECESITE UNA PERSONA DE NUEVO INGRESO PARA REALIZAR SATISFACTORIAMENTE EL TRABAJO QUE UD. HACE SI SE LE CAPACITA? \_\_\_\_\_

CUALES CREE UD. QUE DEBERIAN SER LAS POLITICAS DE TRABAJO EN SU PUESTO? \_\_\_\_\_

CUAL CREE UD. QUE DEBERIA SER SU RESPONSABILIDAD DENTRO DE SU PUESTO? \_\_\_\_\_

EN SU OPINION CREE QUE HACE COSAS QUE NO LE CORRESPONDEN? \_\_\_\_\_  
 CUALES? \_\_\_\_\_

CUANTA GENTE ESTA BAJO SU SUPERVISION? \_\_\_\_\_

EN SU OPINION CUAL ES LA PARTE MAS DIFICIL DE SU TRABAJO \_\_\_\_\_

QUE ES LO QUE MAS LE DESAGRADA DE SU TRABAJO? \_\_\_\_\_



FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA PERSONAL  
ADMINISTRATIVO (RH-003-A)

Y

FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO PARA PERSONAL  
DOCENTE (RH-003-B)

FOTOGRAFÍA  
RECIENTE**SOLICITUD DE EMPLEO PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO**Favor de llenar esta solicitud con letra script o de molde (No use máquina de escribir)  
Toda información aquí proporcionada será confidencial.

FECHA:	PUESTO SOLICITADO:	SUELDO MENSUAL DESEADO:	SUELDO MENSUAL AUTORIZADO:
--------	--------------------	-------------------------	----------------------------

**DATOS PERSONALES**

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)		Lugar y Fecha de Nacimiento:	
Nacionalidad:	Edad:	Estatura:	Peso:	Sexo Masc. [ ] Fem. [ ]			
Domicilio ( Calle y Número )			Colonia	Delegación o Municipio:		Código Postal:	
Teléfono Particular	Teléfono para Recados	E-Mail		Vive con: Sus Padres [ ] Su Familia [ ] Parientes [ ] Solo [ ]			
Estado Civil: Soltero [ ] Casado [ ] Otro [ ]		Personas que dependen de usted: Hijos _____, Cónyuge _____, Padres _____, Otros _____					

**DOCUMENTACIÓN**

Clave Unica de Registro de Población (CURP):		No. de Credencial de Elector:		Institución que administra su Afore:	
Registro Federal de Contribuyentes (RFC):	No. de Seguridad Social (IMSS):	No. Cartilla Servicio Militar (SMN):	No. de Pasaporte:		
¿Tiene licencia de manejo?	Clase y Número:	Fecha de Vencimiento:	Si es extranjero ¿que documento le permite trabajar en el país?		

**ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES**

¿Cómo considera su estado de salud? Bueno [ ] Regular [ ] Malo [ ]	¿Ha tenido alguna operación?	¿De que le operaron?	¿Tiene alguna alergia? No [ ] Si [ ] ¿a que? _____	Tipo de sangre _____
¿Practica algún deporte? No [ ] Si [ ] ¿Cuál? _____	¿Realiza actividades en algún club social o deportivo?		¿En qué ocupa su tiempo libre?	
¿Cuál es su meta en la vida?				
¿Que espera encontrar en esta Institución?				

**DATOS FAMILIARES**

Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre:				
Madre:				
Cónyuge:				
Nombre(s) y edades de los hijos:				

**ESCOLARIDAD**

Nombre	Dirección	Fechas de		Documento recibido
		de	a	
Primaria:				
Secundaria:				
Preparatoria o Vocacional:				
Profesional:				
Comercial u otro:				

¿Qué Estudios está cursando actualmente?			
Curso:	Escuela:	Grado:	Horario:

## CONOCIMIENTOS GENERALES

¿Qué Idiomas domina?	¿Qué Máquinas de Taller o de Oficina maneja?
¿Qué Paquetería de Computación maneja?	¿Qué Funciones de Oficina domina?
¿Qué otros trabajos o funciones domina?	

### EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

Concepto	Empleo actual o último	Empleo anterior	Empleo anterior
Nombre de la compañía			
Domicilio			
Teléfono			
Puesto desempeñado			
Tiempo que prestó sus servicios	de                      a	de                      a	de                      a
Sueldo inicial			
Sueldo final			
Motivo de separación			
Nombre de su Jefe Directo			
Puesto de su Jefe Directo			
Podemos solicitar informes de usted? <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Razones :			

### REFERENCIAS PERSONALES ( No debe incluir Familiares ni Jefes Anteriores )

Nombre	Domicilio	Tiempo de conocerlo	Teléfono	Ocupación

### DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de este empleo? Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____
¿Tiene Familiares trabajando en esta empresa? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Quién? _____
¿Que es lo que más le gustaría de un trabajo?
¿De las actividades que ha desarrollado cual es la que más le ha llamado la atención? _____
¿Por qué? _____
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____
¿Tiene Seguro de Vida? Monto No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Nombre de la aseguradora _____ \$
¿Puede viajar? Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Razones : _____
¿Fecha en que podría empezar a trabajar?
¿Qué le gustaría hacer en su primer día de trabajo?

### DATOS ECONÓMICOS

¿Tiene usted ingresos de otras actividades? descríbalos \$ Importe mensual
¿Su cónyuge trabaja? Percepción mensual <input type="checkbox"/> Dónde? \$
¿A cuánto ascienden sus gastos mensuales?
¿Cuánto aportan sus familiares al gasto de la casa?
¿Tiene Crédito INFONAVIT?
¿Tiene Crédito de FONACOT?
¿Tiene deudas con alguien?
¿Tiene Automóvil? Modelo y Marca : _____
¿Vive en casa propia?
¿Paga renta? Monto \$

FAVOR DE NO INVADIR ESTE ESPACIO

Comentarios del entrevistador: _____ _____	Vo.Bo. Jefe Inmediato  _____ FIRMA                      NOMBRE Y	Hago constar que mis respuestas son  _____ NOMBRE Y FIRMA
--	---	--



## SOLICITUD DE EMPLEO PARA PERSONAL DOCENTE

Favor de llenar esta solicitud con letra script o de molde (No use máquina de escribir)  
 Toda información aquí proporcionada será confidencial.

FECHA:	NIVEL ACADÉMICO QUE DESEA IMPARTIR:	MATERIA(S) QUE DESEA IMPARTIR:
--------	-------------------------------------	--------------------------------

### DATOS PERSONALES

Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre (s)		Lugar y Fecha de Nacimiento:	
Nacionalidad:		Edad:		Domicilio ( Calle y Número )		Colonia	
Código Postal		Delegación o Municipio:		Sexo Masc. [ ] Fem.[ ]		Estado Civil: Soltero [ ] Casado [ ] Otro [ ] ¿Cuál? _____	
Teléfono de Recados		E-Mail		Vive con: Sus Padres [ ] Su Familia [ ] Parientes [ ] Solo [ ]		Teléfono Particular:	
				Personas que dependen de usted: Hijos _____, Cónyuge _____, Padres _____, Otros _____			

### DOCUMENTACIÓN

Clave Unica de Registro de Población (CURP):		No. de Seguridad Social (IMSS):		Registro Federal de Contribuyentes (RFC):	
Si es extranjero ¿que documento le permite trabajar en el país?		Título Profesional en:		No. de Cédula Profesional:	
				Año de Titulación	
				Ultimo grado de estudios:	

### CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina		Equipo de apoyo didáctico que maneja	
¿Qué Paquetería de Computación maneja?		¿Qué Funciones de Oficina maneja?	

### ESTADO DE SALUD Y HÁBITOS PERSONALES

¿Cómo considera su estado de salud? Regular [ ] Bueno [ ] Malo [ ]		¿Ha tenido alguna operación?		¿De que le operaron?		¿Tiene alguna alergia? No [ ] Si [ ] ¿a que? _____		Tipo de sangre	
¿Practica algún deporte? [ ] Si [ ] ¿Cuál? _____		No		¿Realiza actividades en algún club social o deportivo?		¿En qué ocupa su tiempo libre?			
¿Cuál es su meta en la vida?									
¿Que espera encontrar en esta Institución?									

### DATOS FAMILIARES

Nombre	Vive	Finado	Domicilio	Ocupación
Padre:				
Madre:				
Cónyuge:				
Nombre(s) y edades de los hijos:				

### ESCOLARIDAD

Institución	Dirección	Fechas de		Documento recibido
		de	a	
Preparatoria o Vocacional:				
Profesional:				
Especialidad				
Maestría				
Doctorado				
¿Qué Estudios está cursando actualmente?				
Curso:	Escuela:	Grado:	Horario:	

### HISTORIA LABORAL PROFESIONAL

Concepto	Empleo actual o último	Empleo anterior	Empleo anterior
Nombre de la Empresa			
Domicilio			
Teléfono			
Puesto desempeñado			
Tiempo que prestó sus servicios	de / a	de / a	de / a
Sueldo inicial			
Motivo de separación			
Nombre de su Jefe Directo			
Puesto de su Jefe Directo			

### HISTORIA LABORAL DOCENTE

Concepto	Empleo actual o último	Empleo anterior	Empleo anterior
Nombre de la Institución			
Domicilio			
Teléfono			
Materias impartidas			
Tiempo que prestó sus servicios	de / a	de / a	de / a
Sueldo inicial			
Horas semanales impartidas			
Motivo de separación			
Nombre de su Jefe Directo			
Puesto de su Jefe Directo			
Podemos solicitar informes de usted?			

### REFERENCIAS PERSONALES ( No debe incluir Familiares ni Jefes Anteriores )

Nombre	Domicilio	Tiempo de conocerlo	Teléfono	Ocupación

#### DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de este empleo? Anuncio <input type="checkbox"/> Otro medio <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	
¿Tiene Familiares trabajando en esta empresa? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Quién? _____	
¿Ha estado afiliado a algún sindicato? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	
¿Tiene Seguro de Vida? _____ Monto _____	
No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Nombre de la aseguradora _____ \$ _____	
¿Que es lo que más le gustaría de un trabajo?	
¿Fecha en que podría empezar a trabajar?	

#### DATOS ECONÓMICOS

¿Tiene usted ingresos de otras actividades? mensual NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> describalos \$ _____ Importe	
¿Tiene Crédito INFONAVIT?	
¿Tiene Crédito de FONACOT?	
¿Tiene Automóvil? No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> Modelo y Marca : _____	
¿Vive en casa propia?	
¿Paga renta? Monto _____ No <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/>	

#### FAVOR DE NO INVADIR ESTE ESPACIO

Comentarios del entrevistador: _____ _____	Vo.Bo. de la Institución  <b>NOMBRE Y FIRMA</b>	Hago constar que mis respuestas son verdaderas  <b>NOMBRE Y FIRMA</b>
--	---	---

FORMATO DE EVALUACIÓN  
(RH-004)



FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
(RH-005-A)

FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
(RH-005-B)

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL JEFE  
(RH-005-C)

## ***FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO***

PLANTEL:	ÁREA:	FECHA:
NOMBRE DEL TRABAJADOR:		PUESTO:
FECHA DE INGRESO:	JEFE INMEDIATO:	

### ***INSTRUCCIONES***

Jefe de Área favor de llenar el siguiente cuadro de evaluación tomando en cuenta la numeración que corresponda, de acuerdo a la observación del desempeño de sus colaboradores, las cuales serán:

1. **Excelente** (para un trabajo excepcional)
2. **Superior** (supera los requerimientos mínimos del puesto)
3. **Competente** (desempeña bien el puesto)
4. **Mejora** (requiere supervisión y apoyo para satisfacer los requerimientos del puesto)
5. **No Satisfactorio** (Desempeño por debajo del mínimo requerido por el puesto)

Al seleccionar el nivel de desempeño apropiado, debe hacerse de manera objetiva, teniendo en cuenta la Misión y Filosofía de la Universidad, por lo que, el evaluador debe considerar la importancia de cada uno de los objetivos, así como su grado de dificultad, además de la calidad en las actividades y los factores externos que le afectaron. Por favor sea honesto.

FACTOR DE APRECIACIÓN	ASIGNE LA PUNTUACIÓN QUE CORRESPONDA A LA DEFINICIÓN MÁS ADECUADA AL DESEMPEÑO DE SUS COLABORADORES	PUNTUACIÓN
<b>PRODUCTIVIDAD/CALIDAD</b> Es la habilidad para obtener resultados dentro de las normas esperadas, en los trabajos que se le asignan y en los que inicia.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Excepcional.</b> Mantiene un alto nivel de eficiencia, siempre logra resultados superiores.</li> <li>2. <b>Superior.</b> Con frecuencia excede lo esperado</li> <li>3. <b>Competente.</b> Cubre lo esperado en cantidad y calidad de trabajo</li> <li>4. <b>Mejora.</b> Rara vez la cantidad y calidad de trabajo están por debajo de lo esperado.</li> <li>5. <b>No satisfactorio.</b> Con frecuencia no alcanza los resultados esperados.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Habilidad para trabajar confiable y cuidadosamente dentro de normas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Altamente Confiable,</b> cuidadoso en su trabajo, buen criterio, no requiere supervisión.</li> <li>2. <b>Muy Confiable.</b> Trabaja dentro de las normas y principios requiere poca supervisión</li> <li>3. <b>Confiable la mayor parte del tiempo.</b> No requiere supervisión especial.</li> <li>4. <b>Requiere supervisión especial</b> en partes importantes de su trabajo.</li> <li>5. <b>Requiere supervisión constante</b></li> </ol>	
<b>CONOCIMIENTO</b> Entendimiento y dominio de todos los aspectos y detalles del trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Experto en todos los aspectos</b> y detalles del puesto.</li> <li>2. <b>Posee conocimientos del puesto,</b> sus detalles y áreas relacionadas.</li> <li>3. <b>Conoce la mayoría de los detalles,</b> pero desconoce áreas relacionadas con el puesto.</li> <li>4. <b>Poco familiarizado con detalles importantes.</b> Frecuentemente requiere ayuda.</li> <li>5. <b>Le faltan conocimientos básicos</b> para el desempeño eficiente del puesto.</li> </ol>	
<b>INICIATIVA</b> Habilidad para iniciar actividades y asumir responsabilidades por sí mismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Emprendedor.</b> Determinación para salir adelante, continuamente va más allá de sus responsabilidades.</li> <li>2. <b>Generalmente busca y acepta responsabilidades,</b> tiende a mejorar su trabajo.</li> <li>3. <b>En algunas ocasiones</b> va más allá de sus responsabilidades básicas.</li> <li>4. <b>Rara vez demuestra iniciativa</b> o asume responsabilidades por sí mismo.</li> <li>5. <b>Se concentra en la rutina,</b> no demuestra iniciativa.</li> </ol>	
<b>PUNTUALIDAD</b> Es la responsabilidad que muestra para asistir a sus labores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Nunca falta ni llega tarde a sus labores</b></li> <li>2. <b>Nunca falta y ocasionalmente llega tarde</b></li> <li>3. <b>Constantemente llega tarde y ocasionalmente falta</b></li> <li>4. <b>Falta con frecuencia</b></li> <li>5. <b>Los días que no falta llega tarde</b></li> </ol>	

<p style="text-align: center;"><b>COOPERACIÓN</b></p> <p>Habilidad para trabajar en armonía con los demás en beneficio de la Institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Excelente disposición</b> para ayudar a otros en circunstancias necesarias, capta el interés de sus compañeros y los apoya.</li> <li>2. <b>Muy cooperativo.</b> Dispuesto a ayudar a otros en beneficio del área.</li> <li>3. <b>Realiza buen trabajo de equipo.</b> Trabaja bien con sus compañeros.</li> <li>4. <b>Se concentra únicamente en su trabajo.</b> Hace las cosas y no provoca fricciones.</li> <li>5. <b>Cooperación pobre.</b> Llega a provocar fricciones innecesarias y no ayuda a los demás.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>ADAPTABILIDAD</b></p> <p>Facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Altamente adaptable.</b> Aprende nuevos procedimientos, métodos e ideas y los pone en practica fácilmente.</li> <li>2. <b>Aprende con facilidad,</b> pone en practica nuevos métodos e ideas sin mucha dificultad.</li> <li>3. <b>Capacidad aceptable para aprender,</b> aplica nuevos métodos e ideas y se adapta a ellos en un tiempo razonable.</li> <li>4. <b>Poco dispuesto a aprender y a adaptarse.</b> Requiere de mucha ayuda para comprender nuevas ideas y métodos.</li> <li>5. <b>No adaptable.</b> Se le dificulta romper viejos hábitos, no le agradan los cambios.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Habilidad para obtener resultados a través de otros, sean compañeros de trabajo o personas externas a la Institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Muy alto.</b> Hábil para ser líder y obtener resultados a través de otros (internos o externos), las personas le siguen con entusiasmo.</li> <li>2. <b>Alto.</b> Obtiene resultados a través de otras personas, internos o externos.</li> <li>3. <b>Competente.</b> Aunque tiene algunas fallas, en general es capaz de obtener resultados a través de otros.</li> <li>4. <b>Bajo.</b> Pocas veces obtiene resultados a través de otros.</li> <li>5. <b>No satisfactorio.</b> No tiene habilidad para obtener resultados a través de otros.</li> </ol>	

Comentarios: (favor de anotar las bases que tomó en cuenta para otorgar la calificación)

Productividad/Calidad: \_\_\_\_\_

Responsabilidad: \_\_\_\_\_

Conocimiento: \_\_\_\_\_

Iniciativa: \_\_\_\_\_

Puntualidad: \_\_\_\_\_

Cooperación: \_\_\_\_\_

Adaptabilidad: \_\_\_\_\_

Liderazgo: \_\_\_\_\_

Observaciones: Anote las observaciones o comentarios que crea convenientes

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
JEFE DE AREA

\_\_\_\_\_  
JEFE INMEDIATO

!!! GRACIAS POR PARTICIPAR !!!

Su información será confidencial

## ***FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO***

PLANTEL:	ÁREA:	FECHA:
NOMBRE DEL TRABAJADOR:		PUESTO:
FECHA DE INGRESO:	JEFE INMEDIATO:	

### ***INSTRUCCIONES***

Favor de llenar el siguiente cuadro de autoevaluación tomando en cuenta el número que corresponda, de acuerdo a como usted considera su desempeño en la Institución, los cuales son:

1. **Excelente** (para un trabajo excepcional)
2. **Superior** (supera los requerimientos mínimos del puesto)
3. **Competente** (desempeña bien el puesto)
4. **Mejora** (requiere supervisión y apoyo para satisfacer los requerimientos del puesto)
5. **No Satisfactorio** (Desempeño por debajo del mínimo requerido por el puesto)

Al seleccionar el nivel apropiado a su desempeño, debe hacerlo de manera objetiva, teniendo en cuenta la Misión y Filosofía de la Universidad, por lo que usted debe considerar la importancia de cada uno de los objetivos, así como su grado de dificultad, además de la calidad en sus actividades y los factores externos que le afectan. Por favor sea honesto.

FACTOR DE APRECIACIÓN	ASIGNE LA PUNTUACIÓN QUE CORRESPONDA A LA DEFINICIÓN MÁS ADECUADA A SU TRABAJO	PUNTUACIÓN
<b>PRODUCTIVIDAD/CALIDAD</b> Habilidad para obtener resultados dentro de las normas esperadas, en los trabajos asignados y en los que inicia por si mismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Excepcional.</b> Mantiene un alto nivel de trabajo y siempre hace más de lo que se le pide.</li> <li>2. <b>Superior.</b> Con frecuencia hace más de lo que le piden.</li> <li>3. <b>Competente.</b> Cumple con su trabajo haciendo bien las cosas.</li> <li>4. <b>Mejora.</b> Rara vez la cantidad y la calidad de trabajo están por debajo de lo esperado.</li> <li>5. <b>No satisfactorio.</b> Con frecuencia no alcanza los resultados esperados.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Habilidad para trabajar confiable y cuidadosamente dentro de normas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Altamente Confiable</b> Es cuidadoso en su trabajo, tiene criterio para hacer las cosas y nunca requiere supervisión.</li> <li>2. <b>Muy Confiable.</b> Trabaja dentro de las normas y principios, requiere poca supervisión</li> <li>3. <b>Confiable la mayor parte del tiempo.</b> No necesita supervisión especial.</li> <li>4. <b>Requiere supervisión especial</b> en algunas partes de su trabajo.</li> <li>5. <b>Requiere supervisión constante</b></li> </ol>	
<b>CONOCIMIENTO</b> Entendimiento y dominio de todos los aspectos y detalles del trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Conoce todos los aspectos</b> y detalles del puesto.</li> <li>2. <b>Tiene conocimientos del puesto,</b> sus detalles y áreas con las que se relaciona.</li> <li>3. <b>Conoce la mayoría de los detalles,</b> pero desconoce áreas relacionadas con su puesto.</li> <li>4. <b>Poco familiarizado con detalles importantes.</b> Frecuentemente requiere ayuda.</li> <li>5. <b>Le faltan conocimientos básicos</b> para el desempeño eficiente del puesto.</li> </ol>	
<b>ADAPTABILIDAD</b> Facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Altamente adaptable.</b> Diseña nuevas formas de trabajo y los pone en práctica.</li> <li>2. <b>Aprende con facilidad,</b> pone en práctica nuevos métodos e ideas sin mucha dificultad.</li> <li>3. <b>Capacidad aceptable para aprender,</b> aplica nuevos métodos e ideas y se adapta a ellos en un tiempo razonable.</li> <li>4. <b>Poco dispuesto a aprender y a adaptarse.</b> Requiere de mucha ayuda para comprender nuevas ideas y métodos.</li> <li>5. <b>No adaptable.</b> Se le dificulta romper viejos hábitos, no le agradan los cambios.</li> </ol>	

<p style="text-align: center;"><b>PUNTUALIDAD</b></p> <p>Es la responsabilidad que muestra para asistir a sus labores</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Nunca falta ni llega tarde a sus labores</b></li> <li>2. <b>Nunca falta y ocasionalmente llega tarde</b></li> <li>3. <b>Constantemente llega tarde y ocasionalmente falta</b></li> <li>4. <b>Falta con frecuencia</b></li> <li>5. <b>Los días que no falta llega tarde</b></li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>INICIATIVA</b></p> <p>Habilidad para iniciar actividades y asumir responsabilidades por sí mismo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Emprendedor.</b> Siempre soluciona problemas y asume otras responsabilidades.</li> <li>2. <b>Generalmente busca y acepta responsabilidades,</b> tiende a ser mejor en su trabajo.</li> <li>3. <b>En algunas ocasiones</b> va más allá de sus responsabilidades.</li> <li>4. <b>Rara vez demuestra iniciativa</b> o asume responsabilidades por si mismo.</li> <li>5. <b>Se concentra en la rutina,</b> no demuestra iniciativa.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>COOPERACIÓN</b></p> <p>Habilidad para trabajar en armonía con los demás en beneficio de la Institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Muestra disposición</b> para ayudar a otros cuando es necesario, capta el interés del grupo</li> <li>2. <b>Muy cooperativo.</b> Está dispuesto a ayudar a otros en beneficio de su área.</li> <li>3. <b>Realiza buen trabajo de equipo.</b> Trabaja bien con otros.</li> <li>4. <b>Se concentra únicamente en su trabajo.</b> No provoca fricciones.</li> <li>5. <b>Cooperación pobre.</b> Llega a provocar fricciones con sus compañeros.</li> </ol>	
<p style="text-align: center;"><b>LIDERAZGO</b></p> <p>Habilidad para obtener resultados a través de otros, sean compañeros de trabajo o personas externas a la Institución.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Muy alto.</b> Hábil para guiar y obtener resultados a través de otros, las personas le siguen.</li> <li>2. <b>Alto.</b> Obtiene resultados a través de otras personas, internos o externos.</li> <li>3. <b>Competente.</b> Aunque tiene algunas fallas, en general es capaz de obtener resultados a través de otros.</li> <li>4. <b>Bajo.</b> Pocas veces obtiene resultados a través de otros.</li> <li>5. <b>No satisfactorio.</b> No tiene habilidad para obtener resultados a través de otros.</li> </ol>	

Comentarios: (anotar las bases que tomó en cuenta para otorgarse la calificación)

Productividad/Calidad: \_\_\_\_\_

Responsabilidad: \_\_\_\_\_

Conocimiento: \_\_\_\_\_

Adaptabilidad: \_\_\_\_\_

Puntualidad: \_\_\_\_\_

Iniciativa: \_\_\_\_\_

Cooperación: \_\_\_\_\_

Liderazgo: \_\_\_\_\_

Observaciones: Anote las observaciones o comentarios que crea convenientes

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL TRABAJADOR

**!!! GRACIAS POR PARTICIPAR !!!**

Su información será confidencial

## ***FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL JEFE***

PLANTEL:	ÁREA:	FECHA:
NOMBRE DEL TRABAJADOR:		PUESTO:
FECHA DE INGRESO:	JEFE INMEDIATO:	

### ***INSTRUCCIONES***

Favor de llenar el siguiente cuadro de evaluación tomando en cuenta el número que corresponda, de acuerdo a la observación del trabajo de su Jefe Inmediato, los cuales son:

1. **Excelente** (para un trabajo excepcional)
2. **Superior** (supera los requerimientos mínimos del puesto)
3. **Competente** (desempeña bien el puesto)
4. **Mejora** (requiere supervisión y apoyo para satisfacer los requerimientos del puesto)
5. **No Satisfactorio** (Desempeño por debajo del mínimo requerido por el puesto)

Al seleccionar el nivel de desempeño apropiado, debe hacerlo de manera objetiva, teniendo en cuenta la Misión y Filosofía de la Universidad, por lo que usted debe considerar la importancia de cada uno de los objetivos, así como su grado de dificultad, además de la calidad en las actividades y los factores externos que le afectan. Por favor sea honesto.

FACTOR DE APRECIACIÓN	ASIGNE LA PUNTUACIÓN QUE CORRESPONDA A LA DEFINICIÓN MÁS ADECUADA AL DESEMPEÑO DE SU JEFE	PUNTUACIÓN
<b>PRODUCTIVIDAD/CALIDAD</b> Es la habilidad para obtener resultados en los trabajos que se le asignan y en los que inicia por sí mismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Excepcional.</b> Es eficiente, explica lo que quiere y siempre cumple con el trabajo.</li> <li>2. <b>Superior.</b> Cumple con el trabajo pero no siempre explica lo que quiere.</li> <li>3. <b>Competente.</b> Solo hace lo necesario sin ir más allá de lo que le corresponde.</li> <li>4. <b>Mejora.</b> Ocasionalmente la cantidad y calidad de trabajo es menor a lo esperado.</li> <li>5. <b>No satisfactorio.</b> Con frecuencia no alcanza los resultados que se le piden.</li> </ol>	
<b>RESPONSABILIDAD</b> Habilidad para trabajar confiable y cuidadosamente dentro de normas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Altamente Confiable</b> y cuidadoso en su trabajo, tiene buen criterio y supervisa el trabajo de sus subordinados.</li> <li>2. <b>Muy Confiable.</b> Trabaja con su equipo basándose en normas y principios.</li> <li>3. <b>Confiable la mayor parte del tiempo.</b> No siempre revisa el trabajo de su gente.</li> <li>4. <b>Ocasionalmente revisa el trabajo</b> solo en trabajos importantes.</li> <li>5. <b>Nunca supervisa a su personal.</b></li> </ol>	
<b>CONOCIMIENTO</b> Entendimiento y dominio de todos los aspectos y detalles del trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Experto en todos los aspectos</b> del puesto y comparte sus conocimientos.</li> <li>2. <b>Posee conocimientos del puesto,</b> sus detalles y áreas relacionadas.</li> <li>3. <b>Conoce los detalles,</b> pero desconoce áreas relacionadas con el puesto.</li> <li>4. <b>Poco familiarizado con detalles importantes.</b> Con frecuencia requiere ayuda.</li> <li>5. <b>Le faltan conocimientos básicos</b> y no se apoya en su gente.</li> </ol>	
<b>INICIATIVA</b> Habilidad para iniciar actividades y asumir responsabilidades por sí mismo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Emprendedor.</b> Siempre sale adelante y comparte los resultados con su gente.</li> <li>2. <b>Generalmente busca y acepta responsabilidades,</b> tiende a mejorar su trabajo.</li> <li>3. <b>En algunas ocasiones</b> va más allá de sus responsabilidades básicas.</li> <li>4. <b>Rara vez demuestra iniciativa</b> o asume responsabilidades que le corresponden.</li> <li>5. <b>Se concentra en la rutina,</b> descarga la responsabilidad en sus subordinados.</li> </ol>	
<b>MOTIVACIÓN</b> Capacidad de hacer que su equipo trabaje en forma unida.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Motivador</b> con su gente para trabajar en equipo.</li> <li>2. <b>Explica</b> las causas que generaron errores para que sean corregidos.</li> <li>3. <b>Felicita</b> a sus subordinados al concluir un trabajo importante.</li> <li>4. <b>Llama la atención</b> a sus subordinados en privado.</li> <li>5. <b>Llama la atención</b> a sus subordinados frente a sus compañeros.</li> </ol>	
<b>COOPERACIÓN</b> Habilidad para trabajar en armonía con los demás en beneficio de la Institución.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Disposición</b> para ayudar y apoyar a su equipo en circunstancias problemáticas.</li> <li>2. <b>Muy cooperativo.</b> Dispuesto a ayudar en beneficio del área.</li> <li>3. <b>Fomenta el trabajo en equipo.</b> Trabaja bien con su equipo.</li> <li>4. <b>Se concentra únicamente en su trabajo.</b> No provoca fricciones.</li> <li>5. <b>Cooperación pobre.</b> Llega a provocar fricciones necesarias.</li> </ol>	

<p><b>ADAPTABILIDAD</b> Facilidad para aprender y ajustarse a nuevos métodos, normas y cambios de situaciones.</p>	<p><b>1. Altamente adaptable.</b> Diseña nuevas formas de trabajo y los pone en práctica. <b>2. Aprende con facilidad,</b> Utiliza nuevos métodos e ideas con ayuda de su equipo. <b>3. Dispuesto a aprender,</b> Aplica nuevos métodos e ideas y se adapta en poco tiempo <b>4. Resistencia al cambio.</b> Dificultad para aplicar nuevas ideas y métodos. <b>5. No adaptable.</b> Está acostumbrado a los viejos hábitos, no quiere cambiar.</p>	
<p><b>PLANEA Y ORGANIZA</b> Establece planes de trabajo y distribuye el trabajo de forma equitativa.</p>	<p><b>1. Planea</b> las actividades antes de llevarlas a cabo. <b>2. Establece prioridades.</b> Sin hacer un plan de trabajo. <b>3. Trabaja en equipo.</b> Distribuye el trabajo de manera equitativa. <b>4. Se concentra en trabajo actual.</b> Sin ver las consecuencias de trabajar rápido. <b>5. Distribuye trabajo con preferencias.</b> No es equitativo, tiene preferencias.</p>	
<p><b>LIDERAZGO</b> Habilidad para obtener resultados guiando a sus colaboradores.</p>	<p><b>1. Líder,</b> Explica el trabajo, la importancia de hacerlo bien y ayuda a realizarlo. <b>2. Guía.</b> Explica el trabajo, dice cómo hacerlo y pone el ejemplo. <b>3. Jefe.</b> Ordena lo que quiere que se haga y aclara dudas. <b>4. Autoritario.</b> Exige que se haga el trabajo sin dar explicaciones. <b>5. Sumiso.</b> Prefiere hacer el trabajo solo sin ayuda de sus subordinados.</p>	
<p><b>PUNTUALIDAD</b> Es la responsabilidad que muestra para asistir a sus labores</p>	<p><b>1. Nunca falta ni llega tarde a sus labores</b> <b>2. Nunca falta y ocasionalmente llega tarde</b> <b>3. Constantemente llega tarde y ocasionalmente falta</b> <b>4. Falta con frecuencia</b> <b>5. Los días que no falta llega tarde</b></p>	

Comentarios: (anotar las bases que tomó en cuenta para otorgar la calificación)

Productividad/Calidad: \_\_\_\_\_

Responsabilidad: \_\_\_\_\_

Conocimiento: \_\_\_\_\_

Iniciativa: \_\_\_\_\_

Motivación: \_\_\_\_\_

Cooperación: \_\_\_\_\_

Adaptabilidad: \_\_\_\_\_

Planea y Organiza: \_\_\_\_\_

Liderazgo: \_\_\_\_\_

Puntualidad: \_\_\_\_\_

Observaciones: Anote las observaciones o comentarios que crea convenientes

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FIRMA DEL TRABAJADOR

!!! GRACIAS POR PARTICIPAR !!!

Su información será confidencial

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CANDIDATOS  
(RH-006)

**FORMATO DE EVALUACION DE CANDIDATOS**

NOMBRE:  
EDAD:  
ESTADO CIVIL:  
NIVEL ACADEMICO:  
PUESTO:  
PRUEBAS APLICADAS:  
FECHA DE APLICACIÓN:

Examen Técnico	
Word	
Excel	
Archivo	
Ortografía	

**ANTECEDENTES**

**RESUMEN DE EVALUACION**

**OBSERVACIONES**

Para información más detallada, los resultados de la evaluación se encuentran disponibles en el área de Recursos Humanos y de acuerdo a su confidencialidad, deberá solicitarlos a través de la Dirección Técnica.

Atentamente.

Recursos Humanos

FORMATO DE REFERENCIAS  
(RH-007)

### FORMATO DE REFERENCIAS

**CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

**PUESTO SOLICITADO:** \_\_\_\_\_

*EMPRESA QUE PROPORCIONA REFERENCIAS:* \_\_\_\_\_

*DOMICILIO:* \_\_\_\_\_

*PERIODO QUE LABORÓ EN SU EMPRESA:* \_\_\_\_\_

*PUESTO DESEMPEÑADO:* \_\_\_\_\_

*SUELDO MENSUAL:* \_\_\_\_\_

*PRESTACIONES ADICIONALES A LAS DE LEY:* \_\_\_\_\_

*ACTIVIDADES QUE REALIZABA:* \_\_\_\_\_

*MOTIVO DE SEPARACIÓN:* \_\_\_\_\_

*¿CÓMO CONSIDERA QUE FUE SU DESEMPEÑO?:* \_\_\_\_\_

*¿USTED LO RECOMIENDA?: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_*

*¿POR QUÉ?* \_\_\_\_\_

**¿CÓMO CONSIDERA SU TRABAJO EN CUANTO A:**

	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	MALA
PRESENTACIÓN				
PUNTUALIDAD				
DESEMPEÑO				
CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO				
RESPONSABILIDAD				
RESPECTUOSO				
DISCRECIÓN				

*Observaciones:* \_\_\_\_\_

*Persona que proporciona las referencias:* \_\_\_\_\_

*Puesto:* \_\_\_\_\_

*Fecha y firma:* \_\_\_\_\_

## FICHA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO

**FICHA DE INTEGRACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO.**

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE: \_\_\_\_\_

PLANTEL: \_\_\_\_\_ PUESTO: \_\_\_\_\_

NIVEL DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_

FECHA DE NACIMIENTO: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

¿A QUE SE DEDICA SU CONYUGE?: \_\_\_\_\_

¿CUANTOS HIJOS TIENE?: \_\_\_\_\_ EDADES: \_\_\_\_\_

DOMICILIO: \_\_\_\_\_

TEL. \_\_\_\_\_

¿EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE?: \_\_\_\_\_

¿QUE ES LO QUE MÁS LE GUSTA HACER?: \_\_\_\_\_

¿QUE TIPO DE EVENTOS LE GUSTARIA QUE REALIZARA LA UNIVERSIDAD PARA SUS TRABAJADORES?:

CINE ( ), TEATRO ( ), MUSICA ( ), BAILE ( ), DEPORTES ( ) ¿QUE DEPORTE? \_\_\_\_\_

EXPOSICIONES ( ) ¿QUE EXPOSICIONES? \_\_\_\_\_

¿OTRAS: \_\_\_\_\_ ¿UD. PARTICIPARÍA?: \_\_\_\_\_

¿PORQUÉ?: \_\_\_\_\_

¿TIENE ALGUNA SUGERENCIA ? \_\_\_\_\_

GRACIASPOR PARTICIPAR!

RECURSOSHUMANOS