



113  
20j

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**COMPENDIO DE TÉCNICAS PARA LA  
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS**

**MA. GUADALUPE ROSETE NAVA  
ADRIANA ELVIA SORIANO VAZQUEZ**

**ASESOR DE TESIS  
MTRO. JAIME GRADOS ESPINOSA**

**DIRECTOR DE LA FACULTAD  
MTRO. JAVIER URBINA SORIA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

MEXICO, D. F.

1991



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

# I N D I C E

<b>INTRODUCCION</b> . . . . .	7
<b>CAPITULO I</b> <b>ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS</b> . . . . .	10
Antecedentes Relevantes . . . . .	11
Desarrollo en México . . . . .	14
Definición . . . . .	15
Objetivo . . . . .	16
Principales Funciones . . . . .	16
<b>CAPITULO II</b> <b>RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL</b> . . . . .	18
Vacante . . . . .	21
Requisición de Personal . . . . .	21
Perfil Psicológico . . . . .	22
Reclutamiento de Personal . . . . .	23
Fuentes de Reclutamiento . . . . .	23
Medios de Reclutamiento . . . . .	29
Recepción de Solicitantes . . . . .	31
Presolicitud de Empleo . . . . .	31
Solicitud de Empleo . . . . .	32
Entrevista Inicial . . . . .	33
Evaluación Técnica . . . . .	33
Entrevista con Jefe Inmediato . . . . .	33
Evaluación Psicológica . . . . .	34
Encuesta Socio-Económica . . . . .	35
Entrevista de Evaluación . . . . .	36
Examen Médico de Admisión . . . . .	39
Decisión Final para la Contratación . . . . .	40
Formatos . . . . .	46
<b>CAPITULO III</b> <b>INDUCCION AL PERSONAL</b> . . . . .	101
Objetivo del Programa de Inducción . . . . .	103
Beneficios . . . . .	104
Contenido del Programa de Inducción . . . . .	105
Inducción a la Empresa . . . . .	105
Inducción al Puesto . . . . .	109
Formatos . . . . .	112

**CAPITULO IV**  
**CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL . . . . . 119**

Fundamentos Legales . . . . . 121  
Tipos de Capacitación . . . . . 132  
Areas de Capacitación . . . . . 135  
Proceso de la Capacitación . . . . . 136  
Planeación . . . . . 136  
Organización . . . . . 163  
Ejecución . . . . . 166  
Evaluación . . . . . 168  
Formatos . . . . . 175

**CAPITULO V**  
**SUELDOS Y SALARIOS . . . . . 200**

Conceptos . . . . . 202  
Aspecto Legal . . . . . 202  
Objetivos . . . . . 203  
Factores en la Determinación de  
los Sueldos y Salarios . . . . . 204  
Análisis de Puestos . . . . . 207  
Valuación de Puestos . . . . . 211  
Método de Alineamiento . . . . . 212  
Método de Gradación Previa . . . . . 214  
Método de Comparación de Factores . . . . . 215  
Valuación por Puntos . . . . . 218  
Investigaciones sobre Sueldos y Salarios . . . . . 222  
Mantenimiento . . . . . 223  
Formatos . . . . . 224

**CAPITULO VI**  
**PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS . . . . . 249**

Definición . . . . . 254  
Objetivos y Resultados . . . . . 255  
Interrelación con las Areas de Recursos Humanos . . . . . 255  
Componentes de un Sistema de Planeación de  
Recursos Humanos . . . . . 259  
Planeación Organizacional y de  
Recursos Humanos . . . . . 259  
Evaluación de la Actuación e Inventario de  
Recursos Humanos . . . . . 261  
Evaluación de Recursos contra Necesidades . . . . . 262  
Planes Específicos de Recursos Humanos . . . . . 263

Historia del Trabajo, Autoevaluación y	
Planeación de Carrera del Individuo . . . . .	264
Diálogo entre Gerentes y Ocupantes de Carrera . . . . .	265
Implementación de los Planes . . . . .	266
Vigilancia, Evaluación y Replaneación . . . . .	266
Formatos . . . . .	268

**CAPITULO VII**

<b>MEDICION DEL DESEMPEÑO . . . . .</b>	<b>290</b>
---	------------

Objetivos de la Evaluación del Desempeño . . . . .	292
Consideraciones Críticas de la Evaluación del Desempeño . . . . .	294
Entrevista de Evaluación . . . . .	295
Sistemas de Calificación . . . . .	297
Sistemas de Comparación . . . . .	298
Sistemas de Escalas . . . . .	300
Sistema de Listas Checables . . . . .	301
Método de Resultados . . . . .	305
Incidentes Críticos . . . . .	305
Normas de Actuación . . . . .	306
Formatos . . . . .	308

<b>CONCLUSIONES . . . . .</b>	<b>315</b>
-------------------------------	------------

<b>BIBLIOGRAFIA . . . . .</b>	<b>316</b>
-------------------------------	------------

## I N T R O D U C C I O N

En los últimos años es frecuente escuchar en forma más o menos constante, diversos comentarios relacionados con la Administración de Recursos Humanos.

Durante estos años muchas son las personas que elogian y defienden esta disciplina y que también pugnan porque se implante en cada una de las organizaciones en nuestro país.

Lo anterior básicamente se debe a las ventajas que origina, desde un punto de vista económico, el evitar los altos costos que ocasiona el adquirir recursos humanos con una deficiente preparación y, por otro lado, el adquirir éstos con excelente preparación que, en un plazo más o menos corto, logran los objetivos fundamentales de la organización y de ellos mismos para obtener beneficios mutuos.

El objetivo principal de este estudio es tratar de satisfacer la necesidad de material de consulta sobre esta disciplina, es por ello que se toma la decisión de escribirlo y con lo cual se pretende mostrar de manera práctica, sencilla y objetiva, la forma en que opera la Administración de Recursos Humanos. Es un enorme deseo que las personas que lo consulten, obtengan un conocimiento general sobre la función y efectos que produce la obtención de recursos humanos, mas no se pretende efectuar un estudio exhaustivo de todas y cada una de las disposiciones legales que existan al respecto, ni mucho menos analizar en ella las ventajas o desventajas que puede originar en la economía de las organizaciones.

En el primer capítulo se tocan los objetivos y conceptos de la Administración de Recursos Humanos, así como sus antecedentes y desarrollo en México, a fin de insistir sobre el pa

pel primordial que tienen en la vida de las organizaciones.

En el capítulo segundo se hará una descripción detallada de los pasos que integran el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, tomando en cuenta que la mayoría de las empresas reconocen que es el punto de partida para crear calidad en las organizaciones.

El capítulo tercero trata sobre la gran responsabilidad que tienen las empresas de inducir e integrar adecuadamente al nuevo personal en el ámbito de su puesto, sus funciones y su grupo de trabajo, fijando algunos lineamientos que sirven de apoyo para optimizar este proceso.

El capítulo cuarto establece los parámetros que permiten detectar y analizar las necesidades de capacitación que requiere el personal constantemente, así como el procedimiento a seguir en la elaboración e implementación del Plan de Capacitación dentro de la empresa, siguiendo los lineamientos que de este concepto establecen las dependencias oficiales.

El capítulo quinto ofrece varias alternativas para establecer una adecuada Administración de Sueldos y Salarios dentro de las organizaciones, tratando de obtener una equidad interna y una competitividad externa, a fin de alcanzar los objetivos organizacionales y satisfacer las necesidades de sus empleados.

Tomando en consideración la importancia que tiene el contar, en el presente y en el futuro, con el personal adecuado para ocupar un puesto en la empresa, cuyo resultado permita, a la institución y al personal, su realización, se presenta, en el capítulo sexto, el proceso sistemático para llevar a cabo una adecuada Planeación de los Recursos Humanos.

Dentro del capítulo séptimo se explican varios sistemas de Evaluación de Desempeño, haciendo énfasis en la utilidad que tiene para la empresa determinar la calidad y cantidad de tra

bajo que aporta cada uno de sus trabajadores, a fin de establecer los parámetros adecuados para incrementar la productividad y la medida en que están contribuyendo con su esfuerzo, al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus necesidades personales.

El estudio que se presenta, es el resultado de una investigación sobre las teorías y procedimientos contenidos en algunos libros que sobre el tema existen, tomando en consideración que éstos son los utilizados en la mayoría de las empresas mexicanas.

Asimismo, dentro de este capítulo, deseamos agradecer a más de 50 empresas, su apoyo por la información y formatos que sobre el particular nos proporcionaron, ya que de esta manera pudimos contar con las herramientas necesarias para presentar este trabajo.

Es pues, el deseo de colaborar con el Psicólogo del trabajo en el desarrollo de la Administración de Recursos Humanos, por lo que se presenta este estudio a su atenta consideración, que si logra ser útil, cumple su cometido.



## **CAPITULO I**

### **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

- 1.1** Antecedentes Relevantes
  - 1.1.1** Desarrollo en México
- 1.2** Definición
- 1.3** Objetivo
- 1.4** Principales Funciones

## ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

### 1.1 ANTECEDENTES RELEVANTES:

La Administración de Recursos Humanos ha sido reconocida por cerca de medio siglo, como un campo de práctica y especialización funcional. No podríamos hablar en forma separada de la Administración de Recursos Humanos, como se le conoce en la actualidad, sin antes mencionar los aportes originales que dieron la pauta para el desarrollo de esta área.

Uno de los acontecimientos que propiciaron el desarrollo de la teoría administrativa fue la Revolución Industrial, como consecuencia de ésta, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo.

A principios de siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, surge la Administración Científica, en la cual se investigó en forma sistemática el trabajo humano. Uno de los pioneros en este campo fue Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915), al cual se le calificó como "Padre de la Administración".

Taylor toma como punto de partida la afirmación de que la administración como función especial, consta de varios principios que se aplican con igual éxito a todas las actividades sociales, con lo cual se da cuenta de la "Universalidad de la Administración".

Sus principales aportaciones a la administración se resumen en cuatro principios:

**a) Tiempos y Movimientos del Trabajo:** Estos estudios consistieron en analizar el tiempo que toma o debería tomar a una máquina o a un trabajador efectuar un proceso dado. Buscaba obtener métodos ideales de trabajo, suprimiendo los tiempos equivocados, lentos o inútiles.

**b) Selección de Obreros:** Subrayó la importancia de la selección y preparación de los obreros: a cada cual había que encargarle el trabajo que mejor pudiera desempeñar, de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje. Así surgen las llamadas "Oficinas de Selección".

**c) La Colaboración en la Administración:** Es preciso buscar la colaboración entre administración y los obreros en la aplicación práctica del Sistema Científico - de Administración del Trabajo.

**d) Responsabilidad Compartida:** Hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección; el trabajo operativo a los obreros y la planeación del trabajo a la dirección.

La contribución más importante de Taylor a la Teoría Administrativa fue su insistencia en la aplicación del Método Científico. Su influencia y sus recomendaciones por la especialización funcional estimula, en definitiva, la idea de un área dedicada a la Administración de Recursos Humanos.

Otra de las aportaciones importantes en el campo de la Administración Científica, fue la de Henry Fayol (1841-1925).

Su teoría se basó en seis principios fundamentales:

**a) Destacó la Universalidad de la Administración:** La Administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupos y, por lo mismo es "universal".

**b) El Proceso Administrativo:** Conceptualizó el primer proceso administrativo: Previsión (o Planeación), Organización, Dirección, Coordinación y Control.

**c) Los Principios Generales de la Administración:** Estableció 14 importantes principios administrativos: División del Trabajo, Autoridad y Responsabilidad, Disciplina, Unidad de Mando, Unidad de Dirección, Subordinación del Interés Individual General, Remuneración al Personal, Centralización, Jerarquía, Orden, Equidad, Estabilidad del Personal, Iniciativa y Unión del Personal.

**d) Importancia de la Enseñanza de la Administración:** Demostró que la Administración debía ser enseñada en escuelas primarias y secundarias, así como en universidades.

**e) Las Areas Funcionales en las Organizaciones:** Reconoce y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales: Técnica, Comercial, Financiera, Contable, de Seguridad y Administrativa.

**f) Perfil de Habilidades de los Administradores:** Señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos. Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir así: cualidades físicas, cualidades intelectuales, cualidades morales, cultura general, conocimientos especiales y experiencia.

Dentro de la Administración Científica los conceptos -

de Taylor y de Fayol fueron de las aportaciones más importantes en este campo, enfocando la estructura organizacional desde diferentes puntos de vista. Taylor desarrolló su teoría de los niveles operativos hacia arriba y dió importancia al análisis del puesto con el sistema "Medición de los Tiempos y Movimientos" y a la "Selección de Personal". Fayol la enfocó de la dirección general hacia abajo y planteó que todas las tareas deben de estar debidamente planificadas, organizadas, dirigidas, coordinadas y controladas desde los altos cargos administrativos.

Desde la época de Fayol y Taylor se ha desarrollado, a paso acelerado, una teoría de la Administración Universalmente aplicable. A pesar que por mucho tiempo se concentró la atención en los aspectos más técnicos y funcionales de la conducta humana, se han realizado gran cantidad de investigaciones sobre la Administración de los Recursos Humanos.

Se dice que en 1912 aparece en los Estados Unidos, el Departamento de Personal en el concepto moderno y en 1919, en una docena de universidades, se daban cursos de Administración de Personal.

### **1.1.1 Desarrollo en México:**

Como una consecuencia del movimiento revolucionario de 1910, en el que la clase trabajadora exigía un sistema de salarios justo, una reducción de las horas de trabajo y en general, un trato más humano dentro del ámbito laboral, se lograron una serie de reivindicaciones y objetivos que en un gran número de casos correspondían a aspectos relativos a la Administración de Recursos Humanos.

En atención a estas demandas, en 1917 se incluye, den-

tro de la nueva Constitución, el Artículo 123 que daría origen a la "Ley Federal del Trabajo". Estos ordenamientos legales y otros posteriores contienen una serie de disposiciones cuyo cumplimiento hacen necesaria la utilización de modernas Técnicas de Administración y la eliminación de improvisaciones.

Al igual que en otros campos de acción, en el área de Recursos Humanos no se han tenido que recorrer cada uno de los pasos dados por otros países, se han aprovechado las experiencias externas mediante un proceso de adecuación. Por otra parte, la creación de nuevas organizaciones es un fenómeno que se presenta en forma cotidiana, encontrando que muchas de estas instituciones, desde su fundación, reconocen la necesidad de la función de Administración de Recursos Humanos.

## **1.2 DEFINICION:**

La Administración de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (1).

Al considerar que la Administración de Recursos Humanos se da dentro de una empresa y que ésta depende de seres humanos, es difícil concebir una en que no participe el recurso humano, ya que las funciones administrativas fundamentales sólo pueden realizarse por medio del personal: la planeación, la organización, la ejecución y el control no pueden existir sin gente. Por lo anterior, se habla que dentro de una empresa los primeros objetivos deben enfocarse a satisfacer las necesidades del trabajador por representar la fase productora.

### **1.3 OBJETIVO:**

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos - es desarrollar y administrar políticas, programas y - procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, - oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, objetivo que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

Todas las actividades de cualquier empresa están iniciadas y determinadas por las personas que se hacen cargo de esas instituciones; las plantas, las industrias, las oficinas, las computadoras, el equipo automático y todo lo demás que una empresa moderna utiliza, son improductivos salvo que intervenga el esfuerzo y la dirección humana; de todas las tareas de la gerencia, la Administración de Recursos Humanos es la actividad central y de mayor importancia, porque todo lo demás depende de lo bien que se administre.

### **1.4 PRINCIPALES FUNCIONES:**

En sus inicios, la función de Administración de Recursos Humanos consistía en llevar registros o funciones de contratación, en la actualidad podemos afirmar que su radio de acción es bastante amplio, abarca a la empresa entera, desde su más alto dirigente hasta los puestos de más bajo nivel, asimismo, esta función comprende desde la búsqueda de los recursos humanos, su adecuada integración a la empresa, su bienestar y desarrollo dentro de la misma hasta la terminación de la relación laboral.

Los beneficios que proporciona, tanto a la organización como al personal, son cada vez más conocidos y aceptados, por lo que se expande más el ámbito de los programas de esta área.

Los capítulos siguientes comprenden algunas de las funciones que integran la Administración de Recursos Humanos como son: Reclutamiento y Selección y Contratación, Inducción, Capacitación y Adiestramiento, Sueldos y Salarios, Planeación de Recursos Humanos y Medición del Desempeño.



## **CAPITULO II**

### **RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

- 2.1** Vacante
- 2.2** Requisición de Personal
- 2.3** Perfil Psicológico
- 2.4** Reclutamiento de Personal
  - 2.4.1** Fuentes de Reclutamiento
  - 2.4.2** Medios de Reclutamiento
- 2.5** Recepción de Solicitantes
- 2.6** Presolicitud de Empleo
- 2.7** Solicitud de Empleo
- 2.8** Entrevista Inicial
- 2.9** Evaluación Técnica
- 2.10** Entrevista con Jefe Inmediato
- 2.11** Evaluación Psicológica
- 2.12** Encuesta Socio-Económica
- 2.13** Entrevista de Evaluación
- 2.14** Examen Médico de Admisión
- 2.15** Decisión Final para la Contratación

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Las empresas están dando cada vez más atención al proceso - de Reclutamiento y Selección de Personal, debido a que reconocen que es el punto de partida para crear calidad en sus organizaciones. Los individuos que son reclutados y seleccionados de acuerdo a las especificaciones establecidas, es probable que aprendan las tareas de sus puestos con más facilidad, sean mejores productores y se ajusten mejor a su - situación de empleo que los que han sido contratados sobre una base informal.

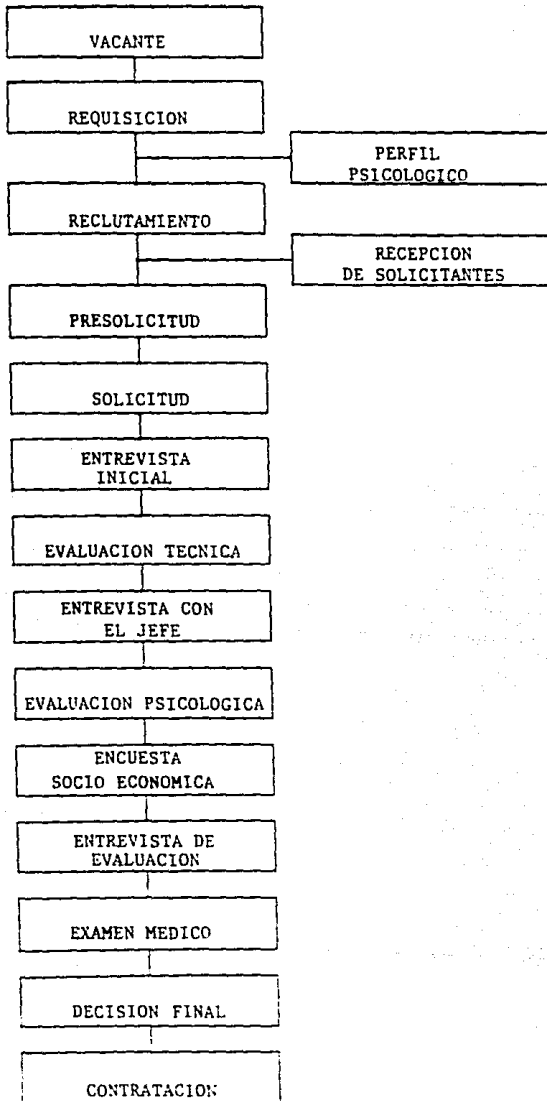
La Selección de Personal es un proceso complejo, implica - equipar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto.

Podemos decir entonces, que Selección "es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el - puesto adecuado". (9).

El personal responsable de la Selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que los guíe.

A continuación se hará una descripción detallada de los pasos que integran el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, como lo muestra el diagrama siguiente:

DIAGRAMA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO  
Y SELECCION DE PERSONAL



## **2.1 VACANTE:**

El proceso de Reclutamiento y Selección se inicia cuando se presenta una vacante en la organización y ésta se define como "todo aquel puesto sin titular", teniendo que ser ocupado por algún elemento de la empresa o nuevo solicitante; la cual puede surgir como resultado de movimientos de personal, tales como: promociones, transferencias, baja temporal o definitiva de algún elemento, puestos de nueva creación o aumentos autorizados de personal. (Formato No. 1).

Cabe mencionar que de acuerdo a la Planeación Organizacional de la empresa, se contemplan necesidades de personal a futuro, para lo cual es necesario iniciar este proceso aún y cuando no existan en ese momento las vacantes (se verá más a detalle en el Capítulo VI, "Planeación de Recursos Humanos").

## **2.2 REQUISICION DE PERSONAL:**

La requisición de personal es el medio por el cual se notifica una vacante a cubrir de manera formal al área encargada de la función de reclutamiento de personal. (Formatos Nos. 2, 3, 4 y 5).

Es responsabilidad del titular del departamento donde exista la vacante, llevar a cabo el trámite. La información que debe contener en términos generales es la siguiente:

- \* Nombre del puesto
- \* Ubicación en la estructura organizacional
- \* Motivo que origina la vacante
- \* Rango de sueldo
- \* Tipo de contratación
- \* Fecha a cubrir la vacante

- \* Requerimientos personales, escolares y laborales que deben poseer los candidatos
- \* Funciones y responsabilidades

### **2.3 PERFIL PSICOLOGICO:**

Con los datos técnicos y personales que deberá tener el candidato, descritos en la requisición de personal, se procede a analizar la información para determinar las habilidades, los rasgos de personalidad y el nivel intelectual necesarios para desempeñar el puesto con eficiencia; y de esta manera seleccionar las pruebas que integren la batería psicológica que nos permita medir estas características para elegir a la persona idónea. (Formatos Nos. 6 y 7).

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad, en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc. que el puesto requiera. Las características de habilidad con las condiciones técnicamente determinadas en el tipo de labor a desempeñar, y las de personalidad por factores internos como son motivación, interés, estabilidad emocional, juicio, etc. (9).

No es de esperarse que una persona tenga todos estos aspectos cubiertos, sino que de acuerdo al puesto al cual se oriente deberá tener algunos de ellos más destacados que otros.

Para establecer un perfil de puesto se requiere agudeza, capacidad de análisis y síntesis, así como de interpretación de las diversas formas de expresión de una u otra característica determinada. Es, desde luego, necesario un dominio de la forma de extraer esas características y encuadrarlas en los factores previamente determinados.

Por otra parte, el perfil es una buena opción con la que contamos para un adecuado control de calidad de nuestro trabajo. Si después de contratar un candidato encontramos que éste no está funcionando adecuadamente en el puesto, debemos volver sobre el perfil hasta encontrar la causa que no permite ese rendimiento esperado. Es casi seguro que existirá alguna omisión importante desde el principio.

## **2.4 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL:**

El Reclutamiento es la búsqueda y captación de candidatos idóneos para cubrir un puesto vacante en el momento oportuno.

El encargado de la función de Reclutamiento cuenta con diversas herramientas para abastecerse de los recursos humanos necesarios, la forma de atraer candidatos idóneos para la empresa se lleva a cabo a través de personas o lugares específicos llamados "Fuentes de Reclutamiento", o bien por medios de difusión o comunicación, los cuales se denominan "Medios de Reclutamiento".

### **2.4.1 Fuentes de Reclutamiento:**

A continuación se mencionan los tipos de fuentes que pueden ser internas o externas.

**Fuentes Internas:** Son aquéllas que proporcionan el personal requerido, sin necesidad de acudir a personas o lugares fuera de la empresa, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

**Promoción Interna:** Esta se da cuando se decide recurrir al personal interno de la organización para cubrir un puesto de mayor nivel jerárquico al que ocupa en el momento de surgir la vacante.

Para este fin, se recomienda consultar las cartas de organización, inventario de recursos humanos o cuadros de reemplazo, en los que podemos obtener los datos necesarios para determinar si existe o no un candidato viable a ser ascendido.

Transferencia de Personal: Durante el proceso de cobertura de un puesto vacante, también se dan los movimientos de personal en forma horizontal para determinar si existen candidatos probables dentro de la organización, se tomarán en cuenta las fuentes que mencionamos anteriormente en Promoción Interna.

Las fuentes citadas consisten en la localización de las personas que prestando actualmente sus servicios a la empresa reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se posee información sobre la actuación que han tenido durante el tiempo en el que han laborado en la compañía. Esto disminuirá el período de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

Cartera de Personal: Esta se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en anteriores períodos de reclutamiento, las cuales no fueron utilizadas por haber sido cubierta la vacante con otro candidato o por no existir en ese momento un puesto vacante acorde a sus características; cabe hacer notar que esta cartera sólo se integrará con las solicitudes de candidatos que sean viables para cubrir futuras vacantes.

La importancia de la cartera estriba en su funcionalidad y oportunidad para obtener información de los candi

datos. La organización dependerá del volumen de solicitudes con que se cuente, así como de la estructura de la empresa.

El ordenamiento de la cartera de personal más utilizado es por:

- \* Profesión de los Candidatos
- \* Puesto Solicitado
- \* Areas de la Empresa

Se recomienda que la vigencia de las solicitudes sea de un año y de ser posible actualizar los datos de los candidatos con la misma periodicidad.

El fin de contar con esta información oportunamente, es tener un banco de datos para abatir los costos generados por el reclutamiento de personal.

**Sindicato:** Cuando una empresa requiere personal que entra en el dominio del sindicato y cuenta con un Contrato Colectivo de Trabajo, en donde existe la regla -mentación de contratar únicamente por sus medios este personal, será la única fuente que proporcione candidatos.

**Familiares y Recomendados:** En esta fuente de abastecimiento se establece contacto con amistades, parientes o familiares del propio personal que reúnan los requisitos del puesto vacante.

Antes de tomar en cuenta estas fuentes es necesario conocer las políticas que al respecto establece la empresa, ya que en muchas organizaciones no juzgan conveniente el integrar personal con estos nexos.

**Fuentes Externas:** Son las personas o lugares ajenos a



la estructura organizacional de la empresa, a los cuales se puede recurrir dependiendo de los requerimientos profesionales, educativos o técnicos que exija el puesto vacante. Entre los más importantes podemos citar los siguientes:

**Centros Educativos:** Son instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas como lo pueden ser: - universidades, escuelas comerciales, profesionales, - tecnológicos, institutos, etc.

Algunos de estos centros educativos se encuentran interesados en ofrecer oportunidades de trabajo a sus estudiantes y egresados, para lo cual establecen su bolsa de trabajo a la que se puede recurrir estableciendo el contacto necesario. Cuando no existe este servicio se pueden colocar anuncios o carteles especificando los requerimientos de personal, previa autorización del plantel.

**Asociaciones Profesionales:** Cuando se requiere personal con experiencia en un determinado campo científico, tecnológico o profesional, estas asociaciones pueden proporcionar datos de sus miembros en base a su experiencia y actividades que desarrollen. Algunos ejemplos son: Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos Electricistas, Asociación de Psicólogos Industriales, Sociedad de Psicología Aplicada, Asociación Nacional de Ingenieros Químicos, Colegio de Contadores, entre otras.

**Bolsas de Trabajo:** Son organizaciones que se dedican a proporcionar información en forma gratuita, a las empresas que soliciten candidatos para cubrir sus vacantes. Algunas de estas editan un boletín periódicamente con el resumen de los historiales de trabajo, datos

personales, escolaridad y pretensiones en cuanto a puesto y sueldo que desean los solicitantes. Asimismo, - cuando los candidatos solicitan información sobre puestos vacantes, se les facilitan los datos de las empresas que requieren personal. Ejemplos: Bolsa Universitaria de Trabajo, Bolsas de Trabajo de diferentes Cámaras Nacionales, Bolsas de Trabajo del I. P. N. y del CREA.

Grupos de Intercambio: Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, los cuales se reúnen mensualmente con el propósito de intercambiar candidatos para cubrir sus puestos vacantes, con la ventaja de tener contacto permanente con estas empresas para acudir a revisar sus Carteras de personal o solicitar candidatos telefónicamente cuando se amerite.

Actualmente, estos grupos tienen gran difusión debido a que proporcionan excelentes resultados en la captación de candidatos a bajo costo. Su utilidad en ocasiones supera a la de otras fuentes y medios de reclutamiento.

El procedimiento a seguir para pertenecer a un grupo es establecer contacto con su coordinador, proporcionando la información que se solicite acerca de nuestra empresa y las necesidades de personal, la aceptación en el mismo dependerá:

- \* De las características de nuestra empresa
- \* Del cupo disponible, ya que se recomienda que el número máximo de integrantes de un grupo sea de 20 empresas.

Las empresas participantes están obligadas a:

- a) Permitir el acceso a la cartera de personal o pro-

porcionar datos de la misma telefónicamente.

- b) Enviar candidatos viables a las empresas.
- c) Ser anfitriones cuando corresponda, de acuerdo al calendario de juntas.
- d) Llevar a cabo, durante la sesión, una plática o película de las actividades de la empresa, o en su defecto, de algún tema de interés general.
- e) Proporcionar datos estadísticos sobre el número de contrataciones y candidatos recibidos, a fin de medir la efectividad del grupo.

Agencias de Colocación: Estas agencias proporcionan el servicio de reclutamiento, enviando candidatos viables para cubrir los puestos vacantes a las empresas que lo solicitan.

Dichas agencias cobran a la empresa de acuerdo al nivel de la persona contratada y al ingreso mensual o anual que perciba, siendo gratuito el servicio para los candidatos; ofrecen como garantía la reposición de candidatos en caso de no estar conformes con su trabajo en un plazo estipulado por ellos. Ejemplo: Servitemporal, Shore y Asociados entre otras.

En empresas pequeñas que no cuentan con un departamento de Selección de Personal, generalmente recurren a este tipo de fuentes para cubrir sus vacantes. Sin embargo, cuando se tiene un departamento específico para esta función, no es justificable su uso por el alto costo, a menos que se tenga un puesto vacante que por su nivel o características sea difícil de cubrir por otros medios.

Es importante mencionar que algunas de estas se espe -

cializan en la captación de personal ejecutivo, denominándose "Head-Hunters".

**Candidatos Espontáneos:** Es cuando las personas se presentan en forma espontánea sin que haya existido una forma de llamado para ellos por parte de la empresa.

Existen algunas empresas, que por sus características de importancia en el medio o ramo, fungen como fuentes naturales de reclutamiento, como son: Empresas Comerciales, Instituciones Bancarias, Empresas Departamentales, entre otras. (9).

#### **2.4.2 Medios de Reclutamiento:**

**Periódico:** Es el medio más conocido para encontrar personal, ya que la información emitida llega con mayor rapidez y veracidad a los lugares o círculos sociales que deseamos y atraen un gran número de candidatos para un determinado puesto.

En base a nuestra experiencia, podemos decir que este medio es cada vez menos utilizado debido a que:

- a)** Los constantes incrementos en sus tarifas lo hacen cada vez menos costeable.
- b)** Aún y cuando atraen un gran número de candidatos, generalmente no se obtiene la calidad esperada.
- c)** Por el tiempo que se invierte en la atención del gran número de personas que acuden a la empresa.
- d)** Para algunos puestos el anuncio no proporciona los efectos deseados, ya que no se presentan candidatos, como por ejemplo: Secretarías, Personal de Informática, entre otros.

**Radio y Televisión:** Estos medios no permiten ser usados frecuentemente debido a su alto costo, algunas veces innecesario, ya que el anuncio en el periódico nos proporciona resultados en igual medida.

**Folletos de la Empresa:** Ciertas empresas los editan y distribuyen para tal efecto, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, las actividades de la misma, los artículos que produce y sus beneficios.

**Revistas Profesionales:** Se utilizan cuando se requiere personal calificado en determinada especialidad, a la cual van dirigidas.

**Otras Fuentes y Medios de Reclutamiento:** No se desea cerrar este tema sin dejar de citar, aún y cuando únicamente se señalen, otros procedimientos para hacer llegar candidatos.

- **Conferencias:** Sobre información de la empresa o de aspectos que se relacionen con ella, se presentan en Universidades, Asociaciones, Clubes, etc.
- **Distribución de Literatura o Productos de la Empresa:** En lugares públicos, bibliotecas, cines, teatros, exposiciones, etc.
- **Visitas a las Plantas de la Empresa:** Esto es con el fin de familiarizar a las personas con ésta y sus operaciones.
- **Becas en la Empresa:** Para facilitar a los estudiantes la oportunidad de aprender aspectos prácticos de su capacitación y educación.
- **Permitir realizar en la empresa prácticas profesionales.**

- Auxiliándonos de las sucursales o filiales de la empresa.
- Colocando anuncios en la entrada de la empresa.
- Recibiendo visitas de alumnos en la empresa, sobre todo a nivel pasantes, de aquellas carreras que tienen relación con el trabajo que se desempeña en la empresa.

A fin de medir la efectividad de los medios y fuentes de reclutamiento, se recomienda llevar un control para determinar cuál nos está proporcionando mejores resultados. A manera de ejemplo, ver el formato No. 8.

## 2.5 RECEPCION DE SOLICITANTES:

Una vez que se han atraído candidatos a la empresa, se inicia una fase importante en el proceso, que es la recepción de solicitantes. (Formato No. 9).

Es de suma importancia la primera impresión que tienen de la empresa donde se les recibe, el aspecto general del lugar, la atención y trato que se les da, son factores que juegan un papel importante, y en ocasiones, definitivo.

## 2.6 PRESOLICITUD DE EMPLEO:

En las empresas que por su magnitud e importancia reciben un elevado número de solicitantes, se recomienda utilizar una forma de presolicitud, la cual deberá contener datos generales de identificación y los requisitos indispensables para cubrir el puesto. (Formatos Nos. 10, 11 y 12).

Las ventajas de utilizar esta forma, estriban en que nos permite identificar rápidamente si el interesado

reúne las especificaciones mínimas para ocupar la vacante, evitando, de esta manera, pérdidas de tiempo tanto para la empresa como para el candidato.

## **2.7 SOLICITUD DE EMPLEO:**

Es el paso en el proceso de selección en el cual se solicitan, a través de un cuestionario, todos aquellos datos que son de interés para la empresa; sirviendo al entrevistador para orientar sus preguntas a puntos estratégicos.

En general, todas las formas de solicitud obtienen información sobre los siguientes datos:

- \* Personales
- \* Escolares
- \* Experiencia Laboral
- \* Familiares
- \* Generales (pasatiempos, asociaciones o clubes a los que pertenece, enfermedades, etc.)
- \* Referencias Personales

Estas formas se diseñarán de acuerdo a las necesidades de la empresa. (Formatos Nos. 13, 14 y 15).

Mediante éstas, el entrevistador podrá dirigir sus preguntas a aquellos datos que le sean de interés en la búsqueda de información sobre la historia y personalidad del candidato.

Cuando se entrevista personal a nivel ejecutivo, generalmente se solicita el curriculum vitae, que sustituye al cuestionario mencionado, ya que se obtiene información más detallada en algunas áreas como datos escolares, cursos y experiencia laboral.

## **2.8 ENTREVISTA INICIAL:**

Es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto obtener información del solicitante, detectar sus aspectos más sobresalientes e identificarlos - con los requerimientos del puesto. En esta, también - se debe informar la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración y las prestaciones, a fin de saber si existe interés por ambas partes para continuar con la siguiente etapa. El entrevistador debe explorar la es<sup>u</sup>colaridad, experiencia laboral, observar aspecto y apa<sup>ri</sup>encia exterior, intereses personales, trato y todos aquellos datos de interés para la empresa. (Formatos Nos. 16, 17 y 18).

## **2.9 EVALUACION TECNICA:**

Nos permite determinar el grado de conocimientos que - poseen los candidatos de acuerdo a lo que el puesto - exige. Este tipo de evaluación se hace a través de - pruebas en las cuales, generalmente, el contenido y la aplicación es determinado por el jefe inmediato, pudiendo ser realizadas en el departamento de Selección previo acuerdo con el área solicitante, para algunos puestos las pruebas son diseñadas y aplicadas por el departamento de Selección, como en el caso de puestos secretariales. (Formato No. 19).

Es importante remarcar que la evaluación técnica debe realizarse antes de la evaluación psicológica, ya que esto reditúa ahorro en tiempo y costos a la empresa. (9).

## **2.10 ENTREVISTA CON JEFE INMEDIATO:**

Con la información obtenida hasta esta parte del proceso se seleccionan los candidatos más viables, a fin de



presentarlos para que se realice esta entrevista. (Formatos Nos. 20 y 21).

La entrevista con el jefe es un paso crucial en nuestro proceso, ya que es la persona que determina la aceptación o rechazo del candidato. Durante la realización de ésta, el jefe recaba información similar a la obtenida en la entrevista inicial, haciendo énfasis en el aspecto técnico y proporciona información más detallada sobre las funciones del puesto y políticas internas del departamento, con el fin de determinar si el candidato reúne las características idóneas para integrarse adecuadamente al puesto y al equipo de trabajo.

## **2.11 EVALUACION PSICOLOGICA:**

Esta evaluación se realiza generalmente por medio de pruebas psicológicas, mismas que se deben seleccionar previamente, de acuerdo a las funciones y características del puesto que se pretende cubrir, éstas son herramientas de las que se vale el especialista en selección para recabar información sobre las habilidades, intereses, capacidad intelectual y rasgos de personalidad del aspirante. (Formatos Nos. 22, 23, 24 y 25).

Las pruebas más usadas en la selección de personal nos proporcionan información sobre las siguientes áreas:

**De Inteligencia:** Estas proporcionan la medida del coeficiente intelectual y nos ofrecen elementos para ponderar las capacidades del solicitante, como su potencial de aprendizaje, memoria, tipo de razonamiento, manejo de conceptos verbales, entre otros.

**De Habilidades:** Es la medición de las aptitudes de acuerdo a las características del puesto (9), como por

ejemplo: habilidades mecánicas, musicales, numéricas y manuales.

**De Personalidad:** Es la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente, como son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc. (9). En estas pruebas el candidato proyecta sus reacciones emocionales que permiten predecir su futura conducta en el trabajo.

Para realizar esta evaluación es necesario establecer baterías psicológicas, mismas que se integran de pruebas de inteligencia, habilidades y de personalidad, - las cuales deberán ser seleccionadas de acuerdo a los siguientes parámetros:

- \* Nivel de Aplicación
- \* Características del Perfil
- \* Tiempo de Aplicación
- \* Costo (9)

Los niveles mediante los cuales se determina la aplicación de la batería son:

- \* Nivel obrero u operativo
- \* Nivel medio o mandos intermedios
- \* Nivel ejecutivo o gerencial (9)

## 2.12 ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA:

Otra etapa de este proceso lo constituye el estudio socio-económico del candidato, el cual se hace con el - propósito de investigar sus condiciones actuales de vida y verificar sus antecedentes a través de opiniones que expresan las personas con las que tiene relación. Debe proporcionar información de la actividad socio-familiar a efecto de conocer las posibles situaciones

conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del puesto, así como conocer lo más detalladamente posible la actitud, responsabilidad y eficacia en razón de las actividades que realizó en trabajos anteriores, por medio de ésto se corrobora la honestidad y veracidad de la información que ha proporcionado el candidato. (Formatos Nos. 26 y 27).

"En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente avocada para realizar las encuestas" o contratar los servicios de un despacho que realice esta función, "existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente - (formato No. 28), o bien a través de las llamadas encuestas epistolares (formato No. 29); éstas últimas, - por lo general, son enviadas por correo a las personas que fueron puestas como referencias personales y de trabajo." (9).

### **2.13 ENTREVISTA DE EVALUACION:**

"En este punto se valoran los datos obtenidos en los pasos anteriores, poniendo especial atención en aquellos que no quedaron claros con la evaluación realizada hasta el momento. También nos proporciona datos especiales y específicos de comportamiento del individuo en base a cuatro áreas importantes:

**a) Area Escolar o Profesional:** Son todos los datos con respecto a los estudios, profesión, especialización, desde sus inicios hasta la escolaridad actual o final.

**b) Area de Experiencia Laboral:** Son los datos referentes al tiempo que ha desempeñado un trabajador su labor profesional, así como las empresas o lugares don de los ha desempeñado.

**c) Area Familiar:** Son datos procedentes del núcleo - familiar del individuo abarcando los puntos de cohesión familiar, relaciones intrafamiliares, etc.

**d) Area Social:** Son puntos importantes en la relación social del individuo, en el ámbito no familiar, desde los grupos o clubes a los que pertenece, hasta relaciones con sus amigos más allegados." (9).

A fin de obtener toda la información que requerimos en nuestro proceso, no debemos perder de vista las fases de las que consta la entrevista y que a continuación - mencionamos:

**Rapport:** Es la corriente de simpatía y comunicación - que se establece entre el entrevistador y el entrevistado.

Consiste principalmente en propiciar un clima agradable - con el entrevistado, a fin de disminuir las tensiones y el nerviosismo que de hecho se dan en el primer impacto.

Algunas de las formas que pueden ayudar a establecerlo es mostrarse cordial y amistoso, no formular preguntas al inicio que pongan en tensión al candidato y poner - interés al escucharle.

Al mismo tiempo, el entrevistador puede utilizar el - lenguaje corporal para contribuir a que se tranquilice el entrevistado. Una sonrisa, un apretón de manos, - una postura relajada, son formas de comunicación sin - palabras. Esta relación se mantiene por medio del lenguaje no verbal tal como asentir y sonreír.

**Cima:** En esta parte se obtiene la información relevante sobre los puntos incluidos en la solicitud de em-

pleo. Asimismo, se exploran otras áreas como su historia personal, pasatiempos y metas a corto y largo plazo.

**Cierre:** Antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia al candidato que está a punto de finalizar, - dándole oportunidad de preguntar lo que estime conveniente y manifestar las impresiones que tiene al respecto. Aún y cuando el candidato no cubra los requisitos del puesto, es recomendable hacerle sentir que la entrevista "valió la pena" y de ser posible se le debe orientar a fin de que obtenga un beneficio personal.

Tomando como base el procedimiento explicado anteriormente, la entrevista se puede realizar en tres formas distintas.

**Entrevista Directa:** Esta se basa en un conjunto predeterminado de preguntas que son elaboradas antes de iniciar la entrevista. Este método incrementa su confiabilidad, pero no le permite al entrevistador investigar las respuestas interesantes o desacostumbradas.

**Entrevista Indirecta:** Este tipo de entrevista permite elaborar o efectuar preguntas a medida que ésta avanza. El entrevistador aborda diversas áreas cuando éstas - surgen espontáneamente. Este método carece de la confiabilidad que posee una entrevista directa porque a - cada candidato se le hacen diferentes preguntas.

**Entrevista Mixta:** Es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Las preguntas directas proporcionan una base de información que permite hacer comparaciones entre candidatos y las indirectas permiten obtener mayor conocimiento de las áreas que se están explorando.

Las entrevistas usadas en la industria difieren de acuerdo a sus objetivos, éstos pueden ser:

- a) Evaluar a un candidato con fines de contratación, ascensos o transferencias. Este tipo de entrevistas suelen denominarse **Entrevistas de Selección** y colocación.
  
- b) Ayudar al empleado en cualquier problema individual o del trabajo que pueda ser perjudicial para su desempeño en el puesto para el que fue contratado. A éstas se les denomina **Entrevistas de Ajusto**, las cuales, comunmente, se realizan un poco antes de otorgarle al empleado su contrato definitivo. (Formato Nos. 30 y 31).
  
- c) Para obtener información del entrevistado acerca del trabajo, la compañía y los motivos que originan su separación a fin de reducir el gasto causado por la rotación de personal. Estas entrevistas se conocen como de **Salida**, ya que se realizan cuando se tiene conocimiento de la terminación de la relación de trabajo. (Formato Nos. 32, 33 y 34).

#### 2.14 EXAMEN MEDICO DE ADMISION:

El examen médico nos permite descartar toda posibilidad de insuficiencia de salud física que pueda afectar al empleado a desempeñar su trabajo.

La realización de este examen es financiada por cada organización y deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo, con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud, a fin de determinar si sus condiciones físicas le permiten desempeñar eficientemente el

puesto. Generalmente comprende un interrogatorio y una exploración física cuidadosa, que deberá ir acompañado de estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud. (Formatos Nos. 35 y 36).

## **2.15 DECISION FINAL PARA LA CONTRATACION:**

Con la información que se obtiene en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto, con las características de los candidatos, después se presentan al jefe inmediato para su consideración y decisión final, por ser ellos los responsables directos del trabajo del mismo. Cabe aclarar, que al departamento de Selección de Personal corresponde un papel de asesor de dicha decisión final.

Una vez tomada la decisión, se procederá a informar al candidato seleccionado, a fin de fijar la fecha de ingreso a la empresa y solicitar la documentación que servirá para la contratación y la integración del expediente de personal. (Formato No. 37).

Los documentos requeridos variarán de acuerdo a las necesidades de cada empresa, a continuación se relacionan los que con más frecuencia se solicitan:

- \* Fotografías recientes
- \* Acta de nacimiento
- \* Comprobantes o certificados escolares
- \* Aviso de inscripción al I.M.S.S.
- \* Cartilla Militar
- \* Registro Federal de Causantes
- \* Percepciones recibidas e impuestos retenidos
- \* Cartas de recomendación

Opcionales:

- \* Acta de matrimonio
- \* Acta de nacimiento de los hijos
- \* Fotografías de esposa e hijos
- \* Antecedentes penales
- \* Tarjeta de salud
- \* Comprobante de domicilio
- \* Licencia de manejo

El objetivo de la contratación es formalizar, con apego a la Ley, la relación de trabajo para garantizar - los intereses, derechos y deberes, tanto del trabaja - dor como de la empresa.

Según la Ley Federal del Trabajo, se entiende por rela - ción de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, la prestación de un trabajo personal subordina - do a una persona, mediante el pago de un salario. Asi mismo, define el contrato individual de trabajo como - áquel en virtud del cual, una persona se obliga a pres - tar a otra un trabajo personal subordinado, mediante - el pago de un salario.

La falta de contrato por escrito es sumamente riesgoso, no sólo para el trabajador sino más todavía para la em - presa, pues en todos los casos es imputable al patrón la falta de esta formalidad.

La Ley presume la existencia del contrato y de la rela - ción de trabajo entre el que presta un servicio perso - nal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de con - trato escrito no priva al empleado de los derechos que deriven de las normas de trabajo y de los servicios - prestados, si no se determina el servicio o servicios que debe prestar el empleado, éste quedará obligado - únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo -



género de los que formen el objeto de la empresa.

La Ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos al contrato individual, pues esto no es sino el escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación y el pago de un salario.

El contrato individual de trabajo también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el empleado como para la organización. Para el empleado; porque ese documento le brinda la certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones patrimoniales: lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización:

- a) Porque le facilita exigir al empleado el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto, o, cuando menos, su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el empleado, en algunos conflictos laborales.

La relación de trabajo puede ser por:

- \* Tiempo Indeterminado
- \* Tiempo Determinado
- \* Obra Determinada

(Formatos Nos. 38, 39 y 40).

La relación de trabajo por tiempo indeterminado, de acuerdo con nuestra legislación vigente, constituye la regla general, siendo la excepción a esta regla la relación por tiempo determinado el cual, únicamente puede estipularse en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- b) Cuando tenga por objeto sustituir temporalmente a otro empleado.
- c) En los demás casos previstos por la Ley.

Los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

Al celebrarse un contrato por obra o tiempo determinado, es requisito indispensable que se indique esta característica en forma expresa, fijando con claridad en qué consistirá la obra a realizar, así como su duración o vigencia, ya que de no precisar estos conceptos puede llegar a considerarse como un contrato celebrado por tiempo indeterminado.

El contenido del contrato de trabajo se divide en cuatro partes: Encabezado, Declaraciones de los Contratantes, Cláusulas que son de dos tipos: Legales y Administrativas y por último la Firma de los Contratos.

**CONTRATO**

Encabezado

Declaraciones

Cláusulas

Firmas

Naturaleza del Negocio  
Motivo, Causa y Necesidad  
del Trabajo  
Servicio o Servicios Re -  
queridos

Legales  
Administrativas

A la firma del contrato individual de trabajo, como un requisito más de carácter legal, se afilia al trabajador al Instituto Mexicano del Seguro Social en un plazo no mayor de 5 días, asimismo, ante esta institución se deberán presentar avisos de baja y cambios de sueldos, durante el período establecido.

Quedarán afiliados al Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), los trabajadores civiles de la Federación, del Distrito y los organismos públicos que acuerde el Ejecutivo. Estas dependencias deben remitir al instituto dentro de los 15 días siguientes, los movimientos que por altas, bajas o cambios de sueldo afecten a los trabajadores.

Otro de los requisitos legales que la empresa debe cumplir es inscribirse e inscribir a sus trabajadores al Instituto Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y pagar las cuotas respectivas. Este organismo tiene por objeto crear sistemas de financiamiento que permitan a los trabajadores obtener crédito para comprar, construir, reparar o mejorar su casa-habitación y para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos.

En caso de que la persona contratada no haya estado - inscrita en el Registro Federal de Causantes, se requi- sita la forma correspondiente a fin de tramitar el re- gistro en la Oficina Federal de Hacienda.

Con toda la documentación obtenida, el departamento de Personal integra el expediente del empleado, el cual - contendrá todos los documentos que formen el historial del trabajador en la empresa.

- \* Solicitud de Empleo
- \* Reporte de Examen Médico
- \* Investigación Socio-económica
- \* Resultado de Pruebas Psicológicas y de ap- titudes
- \* Aviso de Autorización de Ingreso, con las firmas de conformidad correspondientes
- \* Documentos Personales (Acta de Nacimiento, comprobante de estudios, etc.)
- \* Contrato Individual de Trabajo
- \* Aviso de Alta en el I.M.S.S.
- \* Calificación de Méritos
- \* Aumentos de Sueldo
- \* Reportes Generales (vacaciones, promocio- nes, asistencias, capacitación, etc.)
- \* Hojas de Servicios (presenta en forma re- sumida toda la información contenida en - el expediente, a fin de facilitar su mane- jo)

## RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL CONTROL DE VACANTES

No. DE REQUISICION	FECHA	PUESTO	AREA SOLICITANTE	CANDIDATOS			FECHA DE CONTRATACION
				ENTREVISTADOS	PRESENTADOS A JEFE	EVALUADOS	

FECHA		
DIA	MESES	AÑO

**REQUISICION DE PERSONAL**

<b>TIPO DE PUESTO</b>	
NOMBRE DEL PUESTO: _____	
<input type="radio"/> NUEVA CREACION (SE REQUIERE DESCRIPCION DEL PUESTO) <input type="radio"/> REEMPLAZO DE _____	
TIPO DE CONTRATO: <input type="radio"/> EVENTUAL <input type="radio"/> PLANTA <input type="radio"/> SINDICALIZADO <input type="radio"/> CONFIANZA	
DEPARTAMENTO: _____	DIVISION: _____
RANGO DE CONTRATACION: <input type="radio"/> MINIMOS <input type="radio"/> MEDIOS <input type="radio"/> MAXIMOS	
PARA DESEMPEÑAR FUNCIONES EN: (UBICACION) _____ HORARIO _____	
SUPERVISION DE PERSONAL: <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO    NUMERO DE PERSONAS DIRECTAS _____ NUMERO DE PERSONAS INDIRECTAS _____	
SOLICITADO POR: (NOMBRE Y PUESTO) _____	
NOMBRE Y PUESTO DE LA PERSONA A LA QUE REPORTARA: _____ PERSONA QUE ENTREVISTARA _____	
<b>REQUISITOS DEL PUESTO</b>	
EDAD: _____	SEXO: <input type="radio"/> MASCULINO <input type="radio"/> FEMENINO
MINIMA _____ MAXIMA _____	ESTADO CIVIL _____
NACIONALIDAD _____	LICENCIA DE MANEJO: <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO    DISPONIBILIDAD <input type="radio"/> VIAJAR _____ o/o
CLASE: _____	<input type="radio"/> CAMBIO DE RESIDENCIA <input type="radio"/> TURNOS
NIVEL DE ESTUDIOS: <input type="radio"/> ESTUDIANTE <input type="radio"/> PASANTE <input type="radio"/> TITULADO	
<input type="radio"/> PRIMARIA <input type="radio"/> SEC. O PREVOC. <input type="radio"/> TECNICA O COM. <input type="radio"/> PREP. O VOC. <input type="radio"/> PROF. <input type="radio"/> POSGRADO <input type="radio"/> CURSOS ESPECIALES	
CARRERA(S) NECESARIA(S): _____ EXPERIENCIA MINIMA (TIEMPO) _____	
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO	
FUNCIONES BASICAS DEL PUESTO	
COMPLEMENTARIAS	
<b>AUTORIZACIONES</b>	
NOMBRE Y FIRMA JEFE INMEDIATO: _____	NOMBRE Y FIRMA DE RELACIONES INDUSTRIALES _____
FIRMA DEL INTERESADO DEL AREA (SOLO EN CASO DE PUESTO NUEVO)	AUTORIZACION ESPECIAL _____

COMPANIA \_\_\_\_\_ LOCALIDAD \_\_\_\_\_

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA		
DIA	MES	AÑO

DATOS GENERALES DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO _____		<input type="radio"/> NUEVA CREACION	FECHA DE CONTRATACION _____
TIPO DE CONTRATO _____		<input type="radio"/> REEMPLAZO	
DEPARTAMENTO _____	DIRECCION _____	HORARIO _____	
SUPERVISARA PERSONAL <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	NUMERO DE PERSONAS DIRECTAS _____	NUMERO DE PERSONAS INDIRECTAS _____	
SOLICITADO POR NOMBRE Y PUESTO _____		CONTRATO POR <input type="radio"/> 30 DIAS <input type="radio"/> 60 DIAS	
NOMBRE DEL OCUPANTE ANTERIOR _____	SDO ACTUAL _____	SU PROXIMA EVALUACION SERA FECHA _____ 19__	

PERFIL DEL PUESTO

EDAD MINIMA _____ MAXIMA _____	SEXO <input type="radio"/> MASCULINO <input type="radio"/> FEMENINO	ESTADO CIVIL <input type="radio"/> SOLTERO <input type="radio"/> CASADO <input type="radio"/> DISTINTO
LICENCIA DE MANEJO LASE _____ <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	DISPONIBILIDAD PARA <input type="radio"/> VIAJAR _____ % <input type="radio"/> ROLAR TURNOS	IDIOMA 1: _____ % 2: _____ %
NIVEL DE ESTUDIOS <input type="radio"/> PRIMARIA <input type="radio"/> SECUNDARIA <input type="radio"/> PREPA O VOCA	<input type="radio"/> ESTUDIANTE <input type="radio"/> PASANTE <input type="radio"/> TECNICA O POSGRADO	<input type="radio"/> TITULADO <input type="radio"/> COMERCIO
ESTUDIOS PROFESIONALES DE _____	CURSOS ESPECIALES (CUALES?) _____	EXPERIENCIA MINIMA (TIEMPO: _____ (EN QUE? _____

ESPECIFICACION DEL PUESTO

DESCRIPCION GENERAL. Relacion de responsabilidades y/o actividades (enumerar las seis principales en el orden de importancia)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

JUSTIFICACION PARA PUESTOS DE NUEVA CREACION: MOTIVOS

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PARA USO DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE _____	SUELDO DE CONTRATACION: <input type="radio"/> MIN. <input type="radio"/> MED <input type="radio"/> MAX
FECHA DE INGRESO _____	\$ _____ \$ _____ \$ _____
FUENTE DE RECLUTAMIENTO _____	Vº Bº GTE SDO'S Y SAL.

FIRMA JEFE INMEDIATO _____	FIRMA DIRECTOR AREA _____	FIRMA DIRECTOR DE REL IND _____	AUTORIZACION ESPECIAL (SOLO EN CASO DE PUESTO NUEVO) _____

**REQUISICION DE PERSONAL**

FECHA (FOLIO No. 1) \_\_\_\_\_  
 DIA (MES/AÑO) \_\_\_\_\_

AREA SOLICITANTE \_\_\_\_\_ DIVISION \_\_\_\_\_ GERENCIA \_\_\_\_\_  
 CLAVE \_\_\_\_\_

**DATOS DEL PUESTO VACANTE**

TITULO DEL PUESTO \_\_\_\_\_ CLAVE \_\_\_\_\_  
 SUELDO DE CONTRATACION DE \$ \_\_\_\_\_ A \$ \_\_\_\_\_ FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_ '58  
 DESCRIPCION GENERAL DE ACTIVIDADES \_\_\_\_\_

**II MOTIVO DE LA REQUISICION**

PUESTO DE NUEVA CREACION  PUESTO TEMPORAL  DEL \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_  
 REEMPLAZO  PERSONA A QUIEN REEMPLAZA \_\_\_\_\_

**CAUSAS DEL REEMPLAZO**

PROMOCION  AL PUESTO DE \_\_\_\_\_ DIVISION \_\_\_\_\_  
 TRANSFERENCIA  AL PUESTO DE \_\_\_\_\_ DIVISION \_\_\_\_\_  
 RENUNCIA VOLUNTARIA  LIQUIDACION  OTRO \_\_\_\_\_  
 LOS MOVIMIENTOS MENCIONADOS SURTEN EFECTO A PARTIR DEL \_\_\_\_\_ 19\_\_\_\_

**III CAPACIDADES ESPECIFICAS DEL PUESTO**

	(BAJO / MEDIO / ALTO)		(BAJO / MEDIO / ALTO)
SOLUCION DE PROBLEMAS		TRABAJO BAJO PRESION	
JUICIO		DIRECCION	
POTENCIALIDAD		TOMA DE DECISIONES	
PLANEACION Y ORGANIZACION		EXPRESION VERBAL	
CONCENTRACION		EXPRESION ESCRITA	
CREATIVIDAD		RELACIONES INTERPERSONALES	
INICIATIVA		TRABAJO EN EQUIPO	
SEGUIMIENTO DE INSTRUCCIONES		TRABAJO INDIVIDUAL	

**IV CARACTERISTICAS DEL CANDIDATO**

ESCOLARIDAD REQUERIDA \_\_\_\_\_  
 PRESENTACION REGULAR  BUENA  EXCELENTE   
 EDAD MINIMA \_\_\_\_\_ MAXIMA \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ EDO CIVIL \_\_\_\_\_  
 EXPERIENCIA SIN EXPERIENCIA  UN AÑO  DE 1 A 3 AÑOS  MAS DE 3 AÑOS   
 CONOCIMIENTOS ESPECIALES EN \_\_\_\_\_

**V RESPONSABILIDADES**

CONTACTO CON EL PUBLICO  DIRECTA SOBRE VALORES   
 MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL  MANEJO DE PERSONAL  No \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

DEPTO SOLICITANTE \_\_\_\_\_ JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_ VICEPRESIDENTE O DIRECTOR DE AREA \_\_\_\_\_ GTE DE RECURSOS HUMANOS \_\_\_\_\_





PERFIL DEL PUESTO

Fecha \_\_\_\_\_  
Clave \_\_\_\_\_

Título del Puesto \_\_\_\_\_

UBICACION

Division \_\_\_\_\_  
Departamento \_\_\_\_\_  
Seccion \_\_\_\_\_  
Localizacion \_\_\_\_\_

DESCRIPCION GENERAL:

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

R E Q U I S I T O S:

ESTADO CIVIL: Soltero \_\_\_\_\_ Casado \_\_\_\_\_ Indistinto \_\_\_\_\_  
EDAD: De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ Años SEXO: Masculino \_\_\_\_\_ Femenino \_\_\_\_\_ Indistinto \_\_\_\_\_  
ESCOLARIDAD MINIMA REQUERIDA: Primaria \_\_\_\_\_ Secundaria \_\_\_\_\_  
Comercio \_\_\_\_\_ Preparatoria o Vocacional \_\_\_\_\_  
Profesional \_\_\_\_\_ Idioma(s) \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

SP 6050 0011 001

CURSOS DE CAPACITACION DESEABLES:

Previos \_\_\_\_\_  
En la Empresa \_\_\_\_\_  
EXPERIENCIA MINIMA REQUERIDA \_\_\_\_\_ Año(s), Puesto(s) \_\_\_\_\_  
EXPERIENCIA NO NECESARIA: \_\_\_\_\_  
VIAJES: 25% \_\_\_\_\_ 50% \_\_\_\_\_ 75% \_\_\_\_\_ 100% \_\_\_\_\_  
NO REQUIERE VIAJAR: \_\_\_\_\_

CARACTERISTICAS FISICAS DESEABLES:

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

CARACTERISTICAS PSICOLOGICAS DESEABLES:

Liderazgo \_\_\_\_\_ Sociabilidad \_\_\_\_\_ Creatividad \_\_\_\_\_  
Otras \_\_\_\_\_  
PRESENTACION: Normal \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_\_

Elabora: \_\_\_\_\_ Autoriza: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SP 6050 0011 001

RELACIONES INDUSTRIALES  
PERFIL DEL PUESTO

FECHA \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ DEPTO \_\_\_\_\_  
 PROPOSITO GENERAL DEL PUESTO \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

AL DETERMINAR LAS FUNCIONES DEL TERCERA, ESTOS DEBEHAJEREN EL ACUERDO CON LAS NECESIDADES ESPECIFICAS DEL PUESTO Y NO ACCESARIAMENTE CON LAS CARACTERISTICAS DEL EMPLEADO

PERFIL PROFESIONAL

PREPARACION ACADÉMICA

ESTUDIOS REALIZADOS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

OTROS IDIOMAS

FRANCÉS	INGLÉS
Comprende ( )	Comprende ( )
Hace hablar ( )	Interpreta ( )
Escribe ( )	Traduce ( )
Dicta ( )	Dicta ( )

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS

TECNICOS

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_  
 5 \_\_\_\_\_  
 6 \_\_\_\_\_  
 7 \_\_\_\_\_

ADMINISTRATIVOS

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_  
 5 \_\_\_\_\_  
 6 \_\_\_\_\_  
 7 \_\_\_\_\_

OTROS

1 \_\_\_\_\_  
 2 \_\_\_\_\_  
 3 \_\_\_\_\_  
 4 \_\_\_\_\_  
 5 \_\_\_\_\_  
 6 \_\_\_\_\_  
 7 \_\_\_\_\_

EXPERIENCIA

1 DE _____ AÑOS EN _____ _____ _____	3 DE _____ AÑOS EN _____ _____ _____
A NIVEL DE _____ EN EMPRESAS DE TIPO _____	A NIVEL DE _____ EN EMPRESAS DE TIPO _____
2 DE _____ AÑOS EN _____ _____ _____	4 DE _____ AÑOS EN _____ _____ _____
A NIVEL DE _____ EN EMPRESAS DE TIPO _____	A NIVEL DE _____ EN EMPRESAS DE TIPO _____

CARACTERISTICAS PERSONALES

INDIQUE LAS CARACTERISTICAS PERSONALES NECESARIAS QUE DEBEA TENER EL EMPLEADO PARA DESARROLLAR EL PUESTO

EDAD	a	AÑOS	SEXO	ESTADO CIVIL
1	_____	_____	M	_____
2	_____	_____	F	_____
3	_____	_____	M	_____
4	_____	_____	F	_____
5	_____	_____	M	_____
6	_____	_____	F	_____
7	_____	_____	M	_____

INFORMACION ADICIONAL \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

AUTORIZA: \_\_\_\_\_ AUTORIZADO: \_\_\_\_\_ RELACIONES: \_\_\_\_\_

**CONTROL DE ACTIVIDAD DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

No. REQUISICION	PUESTO	GRUPOS DE INTERCAMBIO	INICIATIVA PROPIA	BOLSAS DE TRABAJO	ESCUELAS Y/O UNIVERS.	RECOMENDADOS	ASOCIACIONES PROFESIONALES	PERIODO	PERSONAL CONTRATADO

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**  
**REGISTRO DE SOLICITANTES**

No. DE SOLICITUD	FECHA	NOMBRE	PUESTO	FUENTE O MEDIO DE RECLUTAMIENTO	RESULTADO DE ENTREVISTA	OBSERVACIONES

# PRESOLICITUD

\* El presente formulario debe ser llenado y con total cumplimiento de las condiciones que se establecen en el presente formulario para ser considerado para el empleo.

\* El solicitante autoriza a los organismos que se indican en este formulario a utilizar los datos suministrados para fines de procesamiento de personal.

LUGAR	FECHA	PUESTO SOLICITADO	
-------	-------	-------------------	--

### DATOS PERSONALES

APELLIDO PATERNO		MATERNO	NOMBRE COMPLETO		SEXO	EDAD	ESTATUTIVA	TELÉFONO
DOMICILIO CALLE Y NUMERO			ESTADO		COLONIA Y CODIGO POSTAL		POBLACION	
LUGAR DE NACIMIENTO			FECHA NACIMIENTO	NACIONALIDAD	NO REG FED CAUS	NO LICENCIA DE NAVEGACION Y TURNO		
ESTADO CIVIL	BOLIVIANO <input type="checkbox"/> INBOVICADO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> SEPARADO <input type="checkbox"/>	VALIDO <input type="checkbox"/> NO DEPENDIENTES ECONOMICOS <input type="checkbox"/> UNION LIBRE <input type="checkbox"/>	USA ANTECEDENTES B I <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	HA BOD APANIZADO B I <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿CON QUE COMPAÑIA?			
NO AFILIACION SINDI			NO DE CED PROFESIONAL		NO CART MUIJER		SUELDO MENS.	

### ESTUDIOS

PRIMARIA <input type="checkbox"/>	PROFESIONAL <input type="checkbox"/>	IDIOMAS (NOTE: MUY BIEN, BIEN, REGULAR)					
SECUNDARIA <input type="checkbox"/>	TECNICO O SUB-PROFESIONAL <input type="checkbox"/>	NOMBRE	LEA	ESCRIBE	TRADUCE		
PREPARATORIA <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>						

### ANTECEDENTES DE TRABAJO

ACTUAL O ULTIMA		DIRECCION		TELÉFONO			
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
ULTIMO PUESTO DE EMPLEADO	TIEMPO	EN QUE DEPTO	FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	SALARIO INIC	SALARIO FINAL	
ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS							
CAUSA DE SEPARACION							

EMPRESA		DIRECCION		TELÉFONO			
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
ULTIMO PUESTO DE EMPLEADO	TIEMPO	EN QUE DEPTO	FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	SALARIO INIC	SALARIO FINAL	
ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS							
CAUSA DE SEPARACION							

EMPRESA		DIRECCION		TELÉFONO			
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO			
ULTIMO PUESTO DE EMPLEADO	TIEMPO	EN QUE DEPTO	FECHA INGRESO	FECHA SEPARACION	SALARIO INIC	SALARIO FINAL	
ACTIVIDADES PRINCIPALES REALIZADAS							
CAUSA DE SEPARACION							

### DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	OCCUPACION	DIRECCION + TELÉFONO	
PADRE				
MADRE				
ESPOSA				
NO DE HIJOS	EDADES	NO DE HERMANOS	EDADES	

### REFERENCIAS

PERSONAS QUE DEN REFERENCIAS DE USTO QUE NO SEAN FAMILIARES NI JEFS ANTERIORES			
NOMBRE	DIRECCION Y TELÉFONO		OCCUPACION
EMPRESA EN QUE TRABAJA			

## PRESOLICITUD

**DATOS GENERALES**

Nombre: _____	Teléfono: _____
Dirección: _____	Vive Ud. con? _____
Lugar de nacimiento: _____	Educ: _____
Estado civil: _____	Sueldo deseado: _____
Puesto deseado: _____	Puede Ud. viajar? _____

**ESCOLARIDAD**

ESTUDIOS	MARCAR AÑOS	FECHAS		ESTUDIOS	MARCAR AÑOS	FECHAS	
		DE	A			DE	A
Primaria	1 2 3 4 5 6			PROFESIONAL	1 2 3 4 5 6		
Secundaria	1 2 3			CARRERA DE:			
Pre-Vocacional				COMERCIAL	1 2 3 4		
Preparatoria	1 2 3			OTRAS	1 2 3 4 5 6		
Vocacional							

Si sigue estudiando? \_\_\_\_\_ Que estudie? \_\_\_\_\_

En que escuela? \_\_\_\_\_ Con qué horario? \_\_\_\_\_

**TRABAJOS**

	RAZON SOCIAL	PUESTO	Fecha (mes año)		SUELDO	CAUSA DE SEPARACION
			DE	A		
I			19	19		
II			19	19		
III			19	19		
IV			19	19		
V			19	19		

\_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_

\_\_\_\_\_  
Firma

PRESOLICITUD

FOTOGRAFIA  
RECIENTE

FECHA:	PUESTO SOLICITADO (ANOTE DOS DE LOS QUE PUEDA DESEMPEÑAR) 1. _____ 2. _____	SUELDO QUE PRETENDE:
--------	--	----------------------

DATOS PERSONALES:

APELLIDO PATERNO:	APELLIDO MATERNO:	NOMBRE(S):	EDAD:
DOMICILIO: CALLE	NUMERO	COLONIA	TELEFONO(S):
ESTADO CIVIL:	¿ESTA UD. DISPUESTO A VIAJAR? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	¿ESTA UD. DISPUESTO A RADICAR FUERA DEL D. F. ? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	
LICENCIA DE MANEJO: NUMERO CLASE	¿ESTUDIA ACTUALMENTE? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO	INSTITUCION:	HORARIO:
GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS COMPROBABLES:			
¿COMO SE ENTERO DE LA VACANTE EN LA EMPRESA?:			

INDIQUE SUS TRABAJOS ANTERIORES. INICIE CON EL ACTUAL O ULTIMO.

FECHAS	EMPRESA	PUESTO	ULTIMO SUELDO	TELEFONO	CAUSA DE SEPARACION
DE A					
DE A					
DE A					



## SOLICITUD DE EMPLEO

CONFIDENCIAL     NO SEAN PASADAS NI VENDIDAS NI COPIADAS

Fecha _____	FOTOGRAFIA DE IDENTIFICACION
Puesto que solicita _____	
Nombre Completo _____	
<small>Apellido Paterno          Apellido Materno          Matricula N°</small>	

**DATOS PERSONALES**

Domicilio Actual _____ Teléfono _____			
Calle _____	Número _____	Calle _____	Teléfono _____
Lugar y fecha de nacimiento _____ Edad _____			
Estado Civil _____ Num. Reg. Fed. de Com. _____ Num. de Cédula _____			
Num. del I.M.S.S. _____ Nacionalidad (Si es extranjero N° de su F.M.2) _____			
Religion _____ Letra(s) _____ Sexo _____			

**DATOS FAMILIARES**

PARENTESCO	NOMBRE	OCUPACION	LUGAR DE TRABAJO O ESTUDIO
Padre			
Madre			
Hermanos			
Esposa			
Hijos			

**ESCOLARIDAD**

GRADO	NOMBRE DE LA ESCUELA	FECHAS		AÑOS
		De	A	
Primaria				
Secundaria o Preparatoria				
Preparatoria o Vocacional				
Profesional				
Comercio				
Cursos Especiales				
Otros				
Carroza				
¿Qué estudia actualmente? _____				
¿Con qué tiempo? _____ Días _____				
¿Sabe Teografía? _____ ¿Sabe Mecanografía? _____				
¿Máquina Calculadora? _____ ¿Máquina Semaforo? _____				

IDIOMAS	HABLA			LEE			ESCRIBE			TRADUCE		
INGLES												
OTROS												

**EXPERIENCIA**

Reservados por la Empresa y actualizados sobre cualquier otro al presentarse

1.-RAZON SOCIAL 2.-DIRECCION	CLASIF DE NEGOCIO	PUESTO(S)	DURACION	SUELDO	CAUSA DE SEPARACION
1.			De Inicial		
2.			A Final		
1.			De Inicial		
2.			A Final		
1.			De Inicial		
2.			A Final		
1.			De Inicial		
2.			A Final		
1.			De Inicial		
2.			A Final		

¿Por qué desea separarse de su actual empleo? \_\_\_\_\_

¿Cual de los empleos anteriores desempeño con mayor agrado y por qué? \_\_\_\_\_

¿En caso de que la Compañía acepte sus servicios, en que fecha puede empezar? \_\_\_\_\_

¿Ha trabajado anteriormente en la Corrección Macfuzama o en alguna de sus Empresas filiales? \_\_\_\_\_

Sueldo que pretende \$ \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS PERSONALES**

No incluir parientes o íntimos del solicitante

NOMBRE COMPLETO	OCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

**DATOS GENERALES**

¿Puede viajar? \_\_\_\_\_ Macho  Feme  Nado

¿Esta dispuesto a radicar fuera? \_\_\_\_\_

¿Tiene coche propio? \_\_\_\_\_ Marca \_\_\_\_\_ Modelo \_\_\_\_\_ Año \_\_\_\_\_

¿Tiene algun parente trabajando en la Compañía? \_\_\_\_\_ Nombre \_\_\_\_\_

Presentado por \_\_\_\_\_

**CONVENIO:** Si la **EMPRESA** acepta mis servicios, quedo conforme en que me tomara o pruebo durante determinado periodo, durante el cual si no me satisficieron, quedo en libertad de darme un otro trabajo.

\_\_\_\_\_  
Firma por Solicitante

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA COMPAÑIA**

Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_ Periodo de Prueba \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_ Departamento \_\_\_\_\_

Sueldo \$ \_\_\_\_\_ Substituto a: \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_

**AUTORIZO**

\_\_\_\_\_  
Representante de Personal

RAZON SOCIAL Y LOGOTIPO  
DE LA EMPRESA

SOLICITUD DE EMPLEO

FOLIO 1

FOLIO 2

DATE PERSONALES

NOMBRE DE NACIMIENTO		NOMBRE DE NACIMIENTO		EDAD		NACIONALIDAD		ESTADO CIVIL	
DIRECCION (CALLE Y NUMERO)		CATEGORIA		C. I.		ESTADO		ESTRATICO	
REGISTRO FEDERAL DE CALIFICACIONES				NO. DE AFILIACION N. 14 11				CENTRO DE TRABAJO (CALLE Y NUMERO)	
NO. DE PASAPORTE		NO. DE CARNET REPUBLICANO		RESPONSABLE PARA EMPLEO		RESPONSABLE PARA CAMBIO DE RESERVA			
NO. DE CARNET		CENTRO EMPLEO DE EMPLEO		SALARIO BASICO		SALARIO BASICO			

DATE FAMILIARES

INDICE	NOMBRE	OCCUPACION	EDAD	DOMICILIO

CONYUGE

NOMBRE	NOMBRE DE NACIMIENTO	OCCUPACION	NOMBRE Y NOMBRE DE NACIMIENTO
--------	----------------------	------------	-------------------------------

HIJOS

NOMBRE COMPLETO	FECHA DE NACIMIENTO			NOMBRE COMPLETO	FECHA DE NACIMIENTO		
	DIAS	MESES	AÑOS		DIAS	MESES	AÑOS

ESCOLARIDAD

NOMBRE ESCUELA	NOMBRE DE LA ESCUELA	NIVEL EDUCATIVO	ESTADO		NIVEL	CATEGORIA	
			SI	NO		SI	NO
PRIMARIA							
SECUNDARIA							
PREPAREDACION O VOCACIONAL							
COMERCIAL	CARRERA						
	ESCUELA						
TECNICO	CARRERA						
	ESCUELA						
PROFESIONAL	CARRERA						
	ESCUELA						
OTRO	CARRERA						
	ESCUELA						
OTROS ESTABLECIMIENTOS							

OTROS DATOS

SEXO	ESTADO CIVIL				ESTADO				ESTRATICO			
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO

(EJEMPLO AUTORES) (EMPLEAR CON EL MAS RECIENTE O ACTUAL)

NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR	INDICACION Y RUTAS	
NOMBRE RESPONSABLE	NOMBRE DE PUESTO	SALARIO REAL	NOMBRE DEL PUESTO Q.
SECTOR	NOMBRE DE EMPRESA Q.	SALARIO PAGO	PIESTO DEL PUESTO Q.
INDICACION DE ACTIVIDADES		EXPERIENCIA EN EMPLEOS A. 3 años B. 2 años C. 1 año D. MENOS DE 1 año	
NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR	INDICACION Y RUTAS	
NOMBRE RESPONSABLE	NOMBRE DE PUESTO	SALARIO REAL	NOMBRE DEL PUESTO Q.
SECTOR	NOMBRE DE EMPRESA Q.	SALARIO PAGO	PIESTO DEL PUESTO Q.
INDICACION DE ACTIVIDADES		EXPERIENCIA EN EMPLEOS A. 3 años B. 2 años C. 1 año D. MENOS DE 1 año	
NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR	INDICACION Y RUTAS	
NOMBRE RESPONSABLE	NOMBRE DE PUESTO	SALARIO REAL	NOMBRE DEL PUESTO Q.
SECTOR	NOMBRE DE EMPRESA Q.	SALARIO PAGO	PIESTO DEL PUESTO Q.
INDICACION DE ACTIVIDADES		EXPERIENCIA EN EMPLEOS A. 3 años B. 2 años C. 1 año D. MENOS DE 1 año	
NOMBRE DE LA EMPRESA	SECTOR	INDICACION Y RUTAS	
NOMBRE RESPONSABLE	NOMBRE DE PUESTO	SALARIO REAL	NOMBRE DEL PUESTO Q.
SECTOR	NOMBRE DE EMPRESA Q.	SALARIO PAGO	PIESTO DEL PUESTO Q.
INDICACION DE ACTIVIDADES		EXPERIENCIA EN EMPLEOS A. 3 años B. 2 años C. 1 año D. MENOS DE 1 año	

TIEMPO SIN ESTUDIO O HO TRABAJO

NOMBRE Y DIRECCION	A MAR Y DUREZA

DATOS SOCIOECONOMICOS Y DE SALUD

LA CUAL SE EMPLEA: NOMBRE 1 SECTOR 2 TIPO DE EMPRESA

NO DE PUESTOS QUE OBTIENE O OBTIENE EN OTRO: QUANTUM DE SALARIO: TIPO DE PUESTO

INDICACION DE TIPO: NOMBRE: APELLIDO: NOMBRE:

CATEGORIA SOCIAL: SECTOR SOCIAL:

CONDICION ECONOMICA EN: NOMBRE + 1

CONDICION ECONOMICA EN: NOMBRE + 1

INDICAR LAS CONDICIONES DE SALUD Y LA CAUSA DE ELLO EN UNO O MAS DE LOS CASOS:

AL CUANTUM PUEDE PAGAR (SIN PAGAR) O BASTAR PAGO:

TIPO DE PUESTO EN LA EMPRESA:

REFERENCIAS PERSONALES (Incluye los datos de sus anteriores que no sean familiares o amigos cercanos)

NOMBRE			
INDICACION			
INDICACION			
INDICACION			
NOMBRE			
NOMBRE DE LA EMPRESA			

AUTORIZO A

PARA VERIFICAR LOS DATOS Y OBTENER LA INFORMACION ADICIONAL QUE ELA DE SE ASERVA ESTO EN DISPOSICION DE SOMETERME A LOS EXAMENES QUE A JUICIO DE LA EMPRESA SEAN NECESARIOS

QUEDO ENTERADO DE QUE CUALQUIER RELACION DE TRABAJO QUE PUEDA TENER CON LA EMPRESA QUE DARA CONOCIDA A LA EXACTITUD DE ESTOS DATOS AL RESULTADO DE LOS EXAMENES Y A UN CUMPLIMIENTO LABORAL DURANTE EL PERIODO DE PRUEBA

TIENE \_\_\_\_\_ FIRMAS DEL EMPLEADO

PARA USO EXCLUSIVO DE LA COMPAÑIA

EXPERIENCIA
-------------

DATOS DE PAGOS

PLAZO	NO DE EMPRESAS	TIEMPO DE PAGOS
AREA	DIVISION	CATEGORIA
MOTIVO DE PAGOS	SECTOR	SALARIO
INDICACION	CONDICION ECONOMICA EN	
SECTOR ECONOMIA EN		
SECTOR ECONOMIA EN		SECTOR ECONOMIA EN
SECTOR ECONOMIA EN	SECTOR ECONOMIA EN	SECTOR ECONOMIA EN

## SOLICITUD DE EMPLEO

ESTA FORMA DEBERA SER LLENADA A MANO Y CON TINTA

FOTOGRAFIA  
RECIENTE

FECHA

DIA	MES	AÑO

## 1-DATOS PERSONALES

NOMBRE: APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE

DOMICILIO: CALLE No EXTERIOR No INTERIOR

COLONIA: Z.P. POBLACION ESTADO TELEFONO

FECHA DE NACIMIENTO: DIA MES AÑO AÑOS CUMPLIDOS

LUGAR DE NACIMIENTO: POBLACION ESTADO PAIS

NACIONALIDAD: CALIDAD MIGRATORIA

ESTADO CIVIL: SOLTERO ( ) CASADO ( ) VIUDO ( ) DIVORCIADO ( ) UNION LIBRE ( )

LUGAR Y FECHA DE CASAMIENTO: MATRIMONIO CIVIL

COMPLEXION: ROBUSTA ( ) REGULAR ( ) DELGADA ( ) ESTATURA PESO

COLOR DE OJOS COLOR CABELLO

No AFIL. I.M.S.S. No. REG. FED. CAUS.

No. CARTILLA S.M.N. No. LICENCIA DE MANEJO

TIPO DE LICENCIA: OTRAS LICENCIAS

## 2-DATOS FAMILIARES

NOMBRE	EDAD	OCCUPACION	DOMICILIO
PADRE			
MADRE			
ESPOSA (O)			
NUMERO DE HIJOS: EDADES			
NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD: PARCIALMENTE ( ) TOTALMENTE ( )			
PARENTESCO			
EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A PARENTESCO			
DOMICILIO TELEFONO			

3-EDUCACION			
NIVEL DE GRADO TERMINADO ESTUDIOS MARQUE CON UNA X	NOMBRE Y DIRECCION DE LA ESCUELA	FECHAS	DOCUMENTO RECIBIDO
PRIMARIA 1, 2, 3, 4, 5, 6		19... a 19...	
SECUNDARIA 1, 2, 3		19... a 19...	
PREPARATORIA 1, 2, 3		19... a 19...	
PROFESIONAL 1, 2, 3, 4, 5, 8		19... a 19...	
COMERCIAL 1, 2, 3		19... a 19...	
OTROS ESTUDIOS		19... a 19...	
CARRERA QUE ESTUDIO		TITULO No.	
¿QUE ESTUDIA ACTUALMENTE?			
¿PIENSA SEGUIR ESTUDIANDO? ¿QUE?			
¿QUE OTROS IDIOMAS CONOCE?			
IDIOMA ESTUDIO AÑOS DE BIEN REGULAR POCO BIEN REGULAR POCO BIEN REGULAR POCO			
INGLES			
FRANCES			
ALEMAN			
OTROS:			
4-EXPERIENCIA EN MAQUINAS		TIEMPO	EXPERIENCIA EN ACTIVIDADES
SUMADORAS O CALCULADORAS			SECRETARIADO
MAQUINAS DE ESCRIBIR			MANEJO DE DINERO
COMUTADOR - TELEK			SUPERVISION DE PERSONAL
MÁQ. IMPRESORAS - COMADORAS			OTROS:
5-DATOS SOCIOECONOMICOS			
¿DEPENDE EXCLUSIVAMENTE DE SU TRABAJO PARA VIVIR? ¿CUAL?			
INGRESOS ADICIONALES \$			
¿COOPERA CON EL SOSTENIMIENTO DE SU CASA? CANTIDAD MENSUAL \$			
¿TIENE CASA PROPIA? ¿PAGA RENTA? ¿CUANTO?			
¿TIENE AUTOMOVIL? MODELO: MARCA:			
¿EN QUE OCUPA NORMALMENTE SU TIEMPO LIBRE?			
¿CUAL ES SU PASATIEMPO O DIVERSION FAVORITO?			
¿VIVE CON: (PADRES, TIOS, AMIGOS) EXPLIQUE			
¿CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS A QUE PERTENECE?			
¿QUÉ DEPORTE PRACTICA?			

6.-EMPLEOS ANTERIORES-REMIENDE LOS CUATRO ULTIMOS EMPLEANDO POR EL ACTUAL, O MAS RECIENTE.

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ PUESTO OCUPADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA SEPARACION: \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_ FINAL: \_\_\_\_\_  
 CAUSA DE SEPARACION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ PUESTO OCUPADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA SEPARACION: \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_ FINAL: \_\_\_\_\_  
 CAUSA DE SEPARACION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ PUESTO OCUPADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA SEPARACION: \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_ FINAL: \_\_\_\_\_  
 CAUSA DE SEPARACION: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_  
 DOMICILIO: \_\_\_\_\_ CIUDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO DESEMPEÑADO: \_\_\_\_\_ ACTIVIDAD: \_\_\_\_\_  
 NOMBRE JEFE INMEDIATO: \_\_\_\_\_ PUESTO OCUPADO: \_\_\_\_\_  
 FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA SEPARACION: \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_ FINAL: \_\_\_\_\_  
 CAUSA DE SEPARACION: \_\_\_\_\_

OTROS EMPLEOS \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

7.-REFERENCIAS ANOTA LOS NOMBRES DE TRES PERSONAS QUE LE CONOCAN BIEN Y QUE NO SEAN PARIENTES

NOMBRE	DIRECCION	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

8.-PUESTO QUE SOLICITA: ESPECIFIQUE EN QUE AREA.

RELACIONES INDUSTRIALES	TALLERES
CONTABILIDAD	ALMACENES
ADMINISTRACION	MERCADOTECNIA
PROCESAMIENTO DE DATOS	VENTAS
COMPRAS	TRAFICO
PRODUCCION	OTRO
INGENIERIA	OTRO:

SUELDO MENSUAL QUE PRETENDE \$ \_\_\_\_\_ (HA TRABAJADO ANTES EN ESTA COMPANIA)  
 ¿A QUE SINDICATOS PERTENECE O HA PERTENECIDO? \_\_\_\_\_  
 ¿TIENE PARIENTES O CONOCIDOS DENTRO DE ESTA COMPANIA? \_\_\_\_\_ NOMBRES: \_\_\_\_\_

¿HA ESTADO AFIANZADO? \_\_\_\_\_ NOMBRE DE LA AFIANZADORA: \_\_\_\_\_  
 ¿PUEDE VIAJAR? \_\_\_\_\_ ¿PUEDE TRABAJAR EN CUALQUIER TURNO? \_\_\_\_\_ ¿PUEDE CAMBIAR DE RESIDENCIA? \_\_\_\_\_  
 ¿PUEDE TOMAR COMO DESCANSO CUALQUIER DIA DE LA SEMANA? \_\_\_\_\_  
 ¿ESTA TRABAJANDO, ¿SE PUEDEN PEDIR INFORMES A SU JEFE? \_\_\_\_\_  
 EN CASO DE NO PODER, DIGA ¿POR QUE? \_\_\_\_\_  
 ¿EN QUE FECHA PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR? \_\_\_\_\_

Debe indicar que las referencias anteriores fueron por su, con aprobación y que cuando más pronto o más tarde, será posible el ingreso al trabajo

FIRMA DEL SOLICITANTE									
USO DEPARTAMENTO	SUPERIOR		BUENA		REGULAR		RESOLUCION		
ENTREVISTADOR:	1aE	2aE	3aE	2aE	1aE	2aE	1aE	2aE	3aE
ESCOLARIDAD	[APROBADO]								
EXPERIENCIA	[NECESIDAD DE CAPACITACION]								
PRESENTACION	[DESAPROBADO]								
PERSONALIDAD	[ ]								

FIRMA 1ª ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_ FIRMA 2ª ENTREVISTADOR: \_\_\_\_\_ FIRMA DEL SUBDIRECTOR DEL AREA: \_\_\_\_\_  
 USO EXCLUSIVO DEL DEPTO. DE PERSONAL:

PUESTO: \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_ AREA: \_\_\_\_\_  
 CATEGORIA: \_\_\_\_\_ TIEMPO A PRUEBA: \_\_\_\_\_  
 SUELDO A PRUEBA \$ \_\_\_\_\_ SUELDO A PLANTA \$ \_\_\_\_\_  
 ¿SUSTITUYE A: \_\_\_\_\_  
 OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FIRMA DEL DEPTO DE SELECCION: \_\_\_\_\_ VOB: GERENCIA RELACIONES INDUSTRIALES

EVALUACION DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL CANDIDATO:

PUESTO VACANTE:

FECHA:

FACTORES	CLAVES	(1) NO ADMITIBLE (2) ABAJAS DEL STANDARD (3) SATISFACTORIO (4) ALTAMENTE RECOMENDABLE		
<b>PRESENTACION</b> AMBIENCIA PERSONAL, VESTIDO Y HACIENDA PARA DEJAR IMPRESION FAVORABLE				
<b>CONFIANZA EN SI MISMO</b> FIRMEZA Y SEGURIDAD QUE POSEE EL CANDIDATO PARA CONDUCIRSE Y LA MANERA DE REACCIONAR ANTE DIFERENTES SITUACIONES				
<b>HABILIDAD PARA EXPRESARSE</b> EFECTIVIDAD EN LA TRANSMISION DE SUS IDEAS, VOCABULARIO UTILIZADO Y CLARIDAD EN SUS IDEAS				
<b>ESCOLARIDAD</b> PREPARACION REQUERIDA PARA EL PUESTO				
<b>AGILIDAD MENTAL Y/O CRITERIO</b> HABILIDAD RECEPTIVA DE CAPTAR LAS DIFERENTES SITUACIONES Y COMO REACCIONA ANTE ELLAS				
<b>INICIATIVA</b> ADELANTARSE A LOS DEMAS EN HABLAR OBTENER O TOMAR DECISIONES				
<b>LIDERAZGO</b> HABILIDAD PARA INFLUIR EN OTRAS PERSONAS				
<b>CONOCIMIENTOS DE TRABAJO</b> SOBRE LAS TECNICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LLEVAR A CABO SU TAREA				
<b>EXPERIENCIA EN EL TRABAJO</b> DESEMPEÑO DE PUESTOS SIMILARES O IGUALES				
<b>ANTECEDENTES DE TRABAJO</b> ABRANGENCIA DEL NIVEL DE IMPORTANCIA TAMTO DE LAS EMPRESAS COMO DE LOS PUESTOS DESSEMPEÑADOS CON ANTERIORIDAD				
<b>POTENCIAL</b> CAPACIDAD PARA DESARROLLARSE DE ACUERDO A LA RESPONSABILIDAD MAS ALTA QUE INTERESA				
<b>OBSERVACIONES</b> (FAVOR APLICAR EN LOS COMENTARIOS)				
ACEPTADO ( ) RECHAZADO ( ) FECHA: _____	ACEPTADO ( ) RECHAZADO ( ) FECHA: _____	ACEPTADO ( ) RECHAZADO ( ) FECHA: _____		
NOMBRE DE ENTREVISTADOR	NOMBRE DE ENTREVISTADOR	NOMBRE DE ENTREVISTADOR		
FIRMA	FIRMA	FIRMA		

EVALUACION DE ENTREVISTA DE SELECCION

DIA	MES	ANO

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL CANDIDATO \_\_\_\_\_

**PRESENTACION PERSONAL**

DESASEADO Y DESAGADABLE	DESCUIDADO EN EL VESTIR Y EN LA APARIENCIA GEAR	LIMPIEZA Y CUIDADO EN EL VESTIR	MUY CUIDADOSO EN SU PRESENTACION	IMPECABLE EN VESTIDO Y ASO										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

**APARIENCIA FISICA**

DEFECTO FISICO NOTABLE	FISICO POCO AGADABLE	COMUN AL MEDIO DE LA EMPRESA	FISICO AGADABLE	ASPECTO FISICO MUY AGADABLE										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

**ACTITUD**

QUEJOSO EN SU ACTITUD	DEACTIVO	MODALES SOCIALMENTE ACEPTADOS	ATENTO, CUIDA DE SUS MODALES	ENTUSIASMO Y COOPERACION EN SU ACTITUD										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

**COMUNICACION**

INDEFINIDA Y VAGUEZA	SE ENFADA CON DIFICULTAD	COMUN SIN GRAN FLUIDEZ	SE ENFADA CON FACILIDAD	COMUNICACION FLUIDA Y CLARA										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

**APARENTE INTELIGENCIA**

POBRE	ASABO DE LO NORMAL	NORMAL	ABOVE DE LO NORMAL	EXCELENTE										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

**COMPORTAMIENTO**

PAVNO	INTROVERTIDO	CENTRADO, ESTABLE	EXTRAVERTIDO	DISCIPLINADO, ACTIVO										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

**CONFIANZA EN SI MISMO**

INDECISO E INSEGURO	POCO FIRME	ADECUADA	MUESTRA FIRMEZA Y DECISION	MUY DECISO DE SI MISMO										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

**SOCIABILIDAD**

TIMIDO Y RESERVADO	AL FAMILIARIZARSE SE TORNA MAS ASERTO	SE RELACIONA ADECUADAMENTE CON LOS DEMAS	SE RELACIONA FACILMENTE	SE RELACIONA FACILMENTE Y SOCIABLE										
10	15	20	30	35	40	50	55	60	70	75	80	90	95	100

GUIA DE CALIFICACION

CALIFICACION DEL CANDIDATO

EXCELENTE	800 A 900	
BUENO	400 A 800	
REGULAR	200 A 400	



## Evaluación de Entrevista

	①	②	③	④	1a ENTREVISTA				2a ENTREVISTA				3a ENTREVISTA						
					1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
PRESENTACION	Desconciado Exagerado en su arreglo	Largo pero sin punter marcos e dudas Puede mejorar	Bien presentado Conciso y ordenado	Excelente en su vistado y arreglo															
APARIENCIA	Defectos físicos	Algunos rasgos negativos	Características positivas	Atractivo, buena atención															
TRATO	Muy tímido ansioso	Serio y reservado en sus créditos	Agradable, seguro de sí mismo	Trata de manipular la situación															
EXPRESION ORAL	Dificultad para expresarse	Expresión clara y precisa en sus datos	Buen manejo del lenguaje. Adecuada a la oportunidad	Excelente Comunicación fluida															
ESCOLARIDAD	Menor a la requerida	Mínima requerida por el puesto	Pasa a la oportunidad necesaria	Muy expresada															
EXPERIENCIA	Sin experiencia	Diferente pero superable o 1 a 12 meses	Buena docencia en el área requerida 2 a 5 años	Es un especialista más de 7 años															
ESTABILIDAD	Largos períodos sin empleo	Cambios frecuentes motivados por sueldos o conflictos personales	Cambios por beneficios profesionales	Muy constante Bareto base asociado															
MOTIVACION	Objetivos poco claros o faltar y reconocimiento	Resolver situaciones económicas	Algunos conocimientos y experiencia	Desarrollo y superación profesional															
ACTITUD	Hostil agresivo pánico	Indica sus intenciones	Coherente se adapta resistencia de cambios	Trata de manipular la situación															
CANDIDATO	No aceptable	Aceptable con reservas	Promedio	Buen candidato															

OBSERVACIONES

EVALUACION SECRETARIAL

PRESENTADO A \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_  
 PUESTO \_\_\_\_\_ SUELDO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

NO SE APLICA	NO	BAJO	BAJO	PROM-	ALTO	ALTO	ALTO
	BAJO	BAJO	BAJO	DIO	ALTO	ALTO	ALTO


	REGATIVA	ACEPTABLE	BUNA	INSUFICIENTE
PRESENTACION:				
ESTUDIOS	EXPERIENCIA			

PRESENTACION DEL CANDIDATO

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

A: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

DIRECCION: \_\_\_\_\_

Nos permitimos presentar a usted a \_\_\_\_\_  
quien ha sido considerado para el puesto de \_\_\_\_\_  
que se encuentra vacante en el Departamento a su cargo.

Le suplicamos tomar en consideración los siguientes aspectos:

- 1.- Explicar ampliamente al candidato las funciones que desempeñará en este puesto así como las condiciones a las que tendrá que sujetarse, sin modificar las especificadas en la requisición.
- 2.- Necesitamos conocer su opinión, ya que de ésta depende el continuar con el -- proceso de selección, por lo que le suplicamos nos envíe esta forma debidamente complementada junto con la solicitud del Candidato.

En espera de sus noticias.

A t e n t a m e n t e .

\_\_\_\_\_  
RECURSOS HUMANOS

DECISION: CONTINUAR CON EL TRAMITE DE SELECCION.

NO ACEPTO A ESTE CANDIDATO.

MOTIVOS: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
FIRMA

**PRESENTACION DE SOLICITANTE**

Fecha : \_\_\_\_\_

Nombre del Solicitante : \_\_\_\_\_

Considerado para : \_\_\_\_\_

Presentado al Sr. ( Srta. ) \_\_\_\_\_

Departamento : \_\_\_\_\_

Enviarlo a examen psicotécnico

\_\_\_\_\_  
Firma

Considerarlo para futuras oportu-  
nidades.

\_\_\_\_\_  
Firma

Contratarlo de inmediato

\_\_\_\_\_  
Firma

RECHAZADO \_\_\_\_\_ Indique motivos:

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

\_\_\_\_\_  
Firma

NOMBRE	PERFIL PSICOLOGICO	EDAD
DEFICIENTE                  NORMAL                  SUPERIOR		
0                  25                  50                  75                  100		
INTELIGENCIA <small>Capacidad de comprender y aplicar el conocimiento</small>		
IMAGEN DE LABOR <small>Valor que atribuye al individuo por su tarea</small>		
IMAGEN AFILIATIVA <small>Forma y grado de relación con los compañeros de trabajo</small>		
AUTONOMIA <small>Tendencia a tomar las decisiones por uno mismo</small>		
SEGUIR ORDENES <small>Capacidad de seguir órdenes y normas de trabajo</small>		
AMBICION <small>Deseo de progreso y logro, de hacer las cosas mejor que otros</small>		
RESISTENCIA EN EL TRABAJO <small>Capacidad de resistir el esfuerzo, el estrés</small>		
CARACTER IRMITABLE <small>Capacidad de ser firme, de no ser influenciado por otros</small>		
CARACTER DOMINANTE <small>Tendencia a imponer su voluntad y deseos</small>		
DEPENDENCIA AFECTIVA <small>Capacidad de depender de otros</small>		
SENSIBILIDAD <small>Capacidad de sentirse afectado por los demás</small>		
EXHIBICIONISMO <small>Tendencia a mostrar, a destacar, a ser el centro de atención</small>		
RELACIONES CON SEXO OPUESTO <small>Capacidad de relacionarse con el sexo opuesto</small>		
ORDEN <small>Tendencia a organizar, a ordenar, a estructurar</small>		
TENDENCIA AL CAMBIO <small>Tendencia a cambiar, a innovar, a buscar nuevas ideas</small>		
COOPERACION <small>Capacidad de cooperar con los demás, de trabajar en grupo</small>		
INTUICION <small>Capacidad de percibir intuitivamente, de sentir, de comprender</small>		

OPCIONALES	
0                  25                  50                  75                  100	
SUPERVISION <small>Capacidad de supervisar, de controlar, de dirigir</small>	
PROBLEMAS <small>Capacidad de resolver problemas, de tomar decisiones</small>	
HABILIDAD NUMERICA <small>Capacidad de trabajar con números y cálculos</small>	
0                  25                  50                  75                  100	
RAZONAMIENTO MECANICO <small>Capacidad de comprender y aplicar conceptos mecánicos</small>	

COMENTARIOS	
CARACTERISTICAS	
Positivas	Negativas
Depto. de Recrutamiento y Selección	

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

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

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

DEPARTAMENTO : \_\_\_\_\_

**CONFIDENCIAL**

TIPO DE ESTUDIO :  C  D

	V		IV		III		II		I	
NIVEL INTELLECTUAL	DEFICIENTE	INFERIOR AL TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO		SUPERIOR AL TERMINO MEDIO		SUPERIOR			
			INF	MED	SUP					
HABILIDAD PARA CUMPLIR INSTRUCCIONES	NINGUNA	TIENE DIFICULTADES	RETENCION SUFICIENTE		SATISFACTORIA		MUY CONFIABLE			
HABILIDAD PARA ACTUAR BAJO PRESION	DEFICIENTE	BAJA SU RENDIMIENTO	SUFICIENTE		SU ATENCION ES CONTINUA		EXCELENTE			
ESTABILIDAD	INESTABLE	PIERDE EL CONTROL FACILMENTE	NORMAL		GENERALMENTE ESTABLE		EQUILIBRADO EMOCIONALMENTE			
ADAPTACION	POBRE	ACTITUD DEPENDIENTE	NORMAL		SE INTERESA FACILMENTE		SUPERIOR			
RESPONSABILIDAD	NULA	LIMITADA	MEDIA		BUENA		MUY RESPONSABLE			
MOTIVACION E INTERESES	FALTO DE MOTIVACION	INTERESES DISPERSOS	SUPERACION ECONOMICA		SUPERACION PROFESIONAL		AMPLIA SUPERACION			
CONCLUSION	NO ACEPTABLE	ACEPTABLE CON RESERVAS	ACEPTABLE		BUEN CANDIDATO		MUY BUEN CANDIDATO			

## REPORTE PSICOLOGICO

NOMBRE:	PUESTO:
DIVISION:	FECHA:
GERENCIA:	

CAPACIDADES	DEFICIENTE	BAJO	ADecuADO	ALTO	SUPERIOR
Coficiente intelectual					
Atención y Concentración					
Seguimiento de Instrucciones					
Responsabilidad					
Estabilidad Emocional					
Sociabilidad					
Adaptabilidad					
Relación con la Autoridad					
Relación con Compañeros de Trabajo					
Metas e Intereses					
Creatividad					
Juicio y Sentido Común					
Organización y Planeación					
Toma de Decisiones					
Habilidad en Supervisión					

Conclusión \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RESULTADO DEL ESTUDIO PSICOLOGICO

I N F O R M A C I O N	Nombre: _____
	Edad: _____
	Sexo: _____
	Estado Civil: _____
	Estado: _____
	Teléfono: _____

D E T E R M I N A D O	Problema relacionado por: _____
	Expositor presentado por: _____
	Fecha: _____

CAPACIDAD INTELECTUAL

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

APRENDIZAJE DE NUEVOS PROCEDIMIENTOS

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

CAPACIDAD PARA ORGANIZAR EL TRABAJO

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

CAPACIDAD DE ANALISIS, SINTESIS Y ABSTRACCION

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR ADECUADAMENTE UNA SITUACION

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

CREATIVIDAD

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

CAPACIDAD PARA REALIZAR TRABAJO BAJO PRESION

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

PRODUCTIVIDAD

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

CAPACIDAD DE ADAPTACION

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

INICIATIVA

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

RESPONSABILIDAD

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

ACTITUD HACIA JEFS Y SUPERIORES

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

ACTITUD HACIA LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

HABILIDAD PARA TOMAR ACUERDOS CON PERSONAS DE OTROS DEPARTAMENTOS

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------



HABILIDAD EN EL AREA DE VENTAS

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

HABILIDAD PARA MEJORAR LA ACTITUD DE LOS SUBORDINADOS

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

ESTABILIDAD EMOCIONAL

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

MOTIVACION Y OBJETIVOS

RELATIVACION	LOGO Y SUEFACION	RESPECTO SOCIAL	FAMILIAR	ECONOMICA
--------------	------------------	-----------------	----------	-----------

POSIBILIDADES DE DESARROLLO

DEFICIENTE	INFERIOR	MEDIO INFERIOR	TERMINO MEDIO	MEDIO SUPERIOR	SUPERIOR	SOBRESALIENTE
------------	----------	----------------	---------------	----------------	----------	---------------

CONCLUSIONES:

## INVESTIGACION SOCIOECONOMICA

Hoja No 1

NOMBRE \_\_\_\_\_  
Apellido Paterno      Apellido Materno      Nombre 1to

PUESTO \_\_\_\_\_ DEPTO. \_\_\_\_\_ TIENDA \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

QUIEN LO PRESENTA A EL \_\_\_\_\_ S.A. DE C.V. \_\_\_\_\_

TIENE PARIENTES QUE TRABAJEN EN \_\_\_\_\_  
 SI  NO

- I -  
IDENTIFICACION

DOMICILIO \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
Calle      Numero

ENTRE LA CALLE \_\_\_\_\_ Y LA CALLE \_\_\_\_\_

COLONIA \_\_\_\_\_ ZONA POSTAL \_\_\_\_\_

POBLACION \_\_\_\_\_ MUNICIPIO \_\_\_\_\_

TIEMPO DE VIVIR EN EL DOMICILIO ACTUAL \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

- II -  
INFORMACION FAMILIAR

NOMBRE DE SU SR. PADRE \_\_\_\_\_ VIVE? SI  NO   
Apellido Paterno      Apellido Materno      Nombre 1to

EDAD \_\_\_\_\_ RELIGION \_\_\_\_\_ NOMBRE DE LA EMPRESA Y DIRECCION \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa      Direccion (Calle, Numero y Colonia)

CUANTO TIEMPO TIENE DE TRABAJAR PARA ESA EMPRESA? \_\_\_\_\_

QUE PUESTO OCUPA? \_\_\_\_\_ DOMICILIO PARTICULAR DE SU SR. PADRE \_\_\_\_\_

Calle      Numero      Colonia      Zona Postal

NOMBRE DE SU SRA. MADRE \_\_\_\_\_ VIVE? SI  NO   
Apellido Paterno      Apellido Materno      Nombre 1to

EDAD \_\_\_\_\_ OMPACION \_\_\_\_\_ NOMBRE DE LA EMPRESA Y DIRECCION \_\_\_\_\_

Nombre de la Empresa      Direccion (Calle, Numero y Colonia)

CUANTO TIEMPO TIENE DE TRABAJAR PARA ESA EMPRESA? \_\_\_\_\_

QUE PUESTO OCUPA? \_\_\_\_\_ DOMICILIO PARTICULAR DE SU SRA. MADRE \_\_\_\_\_

Calle      Numero      Colonia      Zona Postal

Hoja No 2

LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO DE SUS PADRES \_\_\_\_\_

ALGUNO DE SUS PADRES FUE CASADO ANTERIORMENTE? \_\_\_\_\_ POSTERIORMENTE \_\_\_\_\_

QUIEN? \_\_\_\_\_ HA VIVIDO SIEMPRE CON SUS PADRES? \_\_\_\_\_ EN CASO NEGATIVO CAUSA Y FECHA DE SEPARACION \_\_\_\_\_

- III -  
DATOS DEL SOLICITANTE

ESTADO CIVIL? \_\_\_\_\_ SI ES UD. CASADO (A) NOMBRE DE SU ESPOSO (A) \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO CIVIL \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO RELIGIOSO \_\_\_\_\_

OCCUPACION DE LA ESPOSA (O) \_\_\_\_\_

- IV -  
DATOS DE LAS PERSONAS QUE VIVEN CON EL SOLICITANTE JAMTE UD. PARIENTES COMO PADRES, HERMANOS, HIJOS, TIOS, ETC. I TAMBIEN AMISTADES QUE VIVAN EN EL MISMO DOMICILIO

NOMBRE      PARENTESCO      EDAD      OCCUPACION      LUGAR DONDE TRABAJAN

Nombre	Parentesco	Edad	Ocupacion	Lugar donde trabajan

Hoja No 3

**INFORMACION FAMILIAR**

DE SUS HERMANOS (ASI) Y CUÑADOS (ASI) QUE NO VIVAN EN EL MISMO DOMICILIO

NOMBRE	EDAD	EST. CIVIL	OCCUPACION	NOMBRE Y DIRECCION DE SU TRABAJO <small>Nombre de la Empresa, Sector, Dirección Calle, Numero, Colonia</small>

**REFERENCIAS FAMILIARES**

( DE PARIENTES CERCANOS )

NOMBRE \_\_\_\_\_  
Apellido Paterno                      Apellido Materno                      Numero 111

DOMICILIO \_\_\_\_\_  
Calle                      Numero                      Colonia                      Zona Postal

PARENTESCO \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_  
Apellido Paterno                      Apellido Materno                      Numero 111

DOMICILIO \_\_\_\_\_  
Calle                      Numero                      Colonia                      Zona Postal

PARENTESCO \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

Hoja No 4

**ANTECEDENTES DE TRABAJO**

(ANOTE LOS CUATRO ULTIMOS COMENZANDO POR EL MAS RECIENTE)

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
Calle                      Numero                      Colonia

ENTRE LA CALLE \_\_\_\_\_ Y LA CALLE \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ FECHA DE SEPARACION MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

SUELDO INICIAL \$ \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \$ \_\_\_\_\_

PUESTO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_ NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ PUESTO DEL JEFE \_\_\_\_\_

CAUSA DE SEPARACION \_\_\_\_\_

(PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE PERSONAL)

COMENTARIOS DEL INVESTIGADOR \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
Calle                      Numero                      Colonia

ENTRE LA CALLE \_\_\_\_\_ Y LA CALLE \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ FECHA DE SEPARACION MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

SUELDO INICIAL \$ \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \$ \_\_\_\_\_

PUESTO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_ NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ PUESTO DEL JEFE \_\_\_\_\_

CAUSA DE SEPARACION \_\_\_\_\_

(PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE PERSONAL)

COMENTARIOS DEL INVESTIGADOR \_\_\_\_\_

Hoja No 3

NOMBRE DE LA EMPRESA \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

ENTRE LA CALLE \_\_\_\_\_ Y LA CALLE \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ FECHA DE SEPARACION MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

SUELDO INICIAL \$ \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \$ \_\_\_\_\_

PUESTO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_ NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ PUESTO DEL JEFE \_\_\_\_\_

CAUSA DE SEPARACION \_\_\_\_\_

(PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE PERSONAL)

COMENTARIOS DEL INVESTIGADOR \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NOMBRE \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

ENTRE LA CALLE \_\_\_\_\_ Y LA CALLE \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_ FECHA DE SEPARACION MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

SUELDO INICIAL \$ \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL \$ \_\_\_\_\_

PUESTO DESEMPEÑADO \_\_\_\_\_ NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ PUESTO DEL JEFE \_\_\_\_\_

CAUSA DE SEPARACION \_\_\_\_\_

(PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE PERSONAL)

COMENTARIOS DEL INVESTIGADOR \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Hoja No 4

NIVEL Y SITUACION ECONOMICA

(HAGA UN CALCULO MENSUAL DE LOS INGRESOS Y GASTOS DE SU CASA)

I N G R E S O S		E G R E S O S	
QUIENES SOSTIENEN SU CASA?		RENTA	\$ _____
NOMBRE	INGRESOS	ALIMENTACION	\$ _____
_____	\$ _____	ROPA	\$ _____
_____	\$ _____	TRANSPORTES	\$ _____
_____	\$ _____	DIVERSIONES	\$ _____
_____	\$ _____	ESCUELAS	\$ _____
_____	\$ _____	GASTOS VARIOS	\$ _____
<b>TOTAL</b>	\$ _____	<b>TOTAL</b>	\$ _____

- VI -

E S C O L A R I D A D

PRIMARIA DE 19\_\_ A 19\_\_ EN LA ESCUELA \_\_\_\_\_

SECUNDARIA DE 19\_\_ A 19\_\_ EN LA ESCUELA \_\_\_\_\_

COMERCIO DE 19\_\_ A 19\_\_ EN LA ESCUELA \_\_\_\_\_

PREPARATORIA O DE 19\_\_ A 19\_\_ EN LA ESCUELA \_\_\_\_\_

VOCACIONAL \_\_\_\_\_

FACULTAD DE 19\_\_ A 19\_\_ EN LA ESCUELA \_\_\_\_\_

OTRO DEL 19\_\_ A 19\_\_ EN LA ESCUELA \_\_\_\_\_

SI DEJO DE ESTUDIAR ANDE LA CAUSA, \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

PIENSA SEGUIR ESTUDIANDO? \_\_\_\_\_

EN QUE ESCUELA Y CON QUE HORARIO? \_\_\_\_\_

Hoja No 7

DATOS COMPLEMENTARIOS

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

PERTENECE A ALGUN CLUB O ASOCIACION? SI NO CUAL? \_\_\_\_\_

TIENE AUTO? SI NO MARCA \_\_\_\_\_ MODELO \_\_\_\_\_ PLACAS \_\_\_\_\_

MUN. DE LICENCIA \_\_\_\_\_

CUALES SON SUS PRINCIPALES AMBICIONES PARA LOS PROXIMOS TRES AÑOS? \_\_\_\_\_

PORQUE LE INTERESA TRABAJAR EN EL PALACIO DE HIERRO, S.A. DE C.V. \_\_\_\_\_

QUE LO MOTIVO A PRESENTAR SU SOLICITUD? \_\_\_\_\_

HA SIDO AFIANZADO? SI NO EN QUE COMPAÑIA? \_\_\_\_\_

HA TENIDO PROBLEMAS CON EL CUERPO DE LA POLICIA? SI NO

POR QUE CAUSA? \_\_\_\_\_

HA ESTADO UD. ARRESTADO SI NO POR QUE CAUSA? \_\_\_\_\_

ADEUDOS

FAVOR DE INDICAR EN EL ESPACIO SIGUIENTE EL NOMBRE DE LA PERSONA O EMPRESA CON LA QUE TIENE UD. ADEUDOS:

ACREEDOR \_\_\_\_\_ SALDO \$ \_\_\_\_\_

CAUSA DEL ADEUDO \_\_\_\_\_

Hoja No 8

PROPIEDADES PROPIAS Y FAMILIARES  
(BIENES RAICES SOLAMENTE)

PROPIETARIO \_\_\_\_\_  
Nombre (1) Apellido Paterno Apellido Materno

UBICACION \_\_\_\_\_  
Calle Numero Calle

VALOR \_\_\_\_\_ PRODUCE \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD Y PARTICIPACION SOCIAL

DIVERSIONES QUE FRECUENTA \_\_\_\_\_

DEPORTES QUE PRACTICA \_\_\_\_\_

RELIGION \_\_\_\_\_ AFICCIONES \_\_\_\_\_

NOMBRE Y DIRECCION DE DOS PERSONAS QUE PROPORCIONEN  
REFERENCIAS DE UD. QUE NO SEAN FAMILIARES SUYOS.

1. NOMBRE \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_  
Nombre (1) Apellido Paterno Apellido Materno

DIRECCION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_  
Calle Numero Calle

2. NOMBRE \_\_\_\_\_ OCUPACION \_\_\_\_\_  
Nombre (2) Apellido Paterno Apellido Materno

DIRECCION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_  
Calle Numero Calle

FIRMA DEL INTERESADO \_\_\_\_\_

(PARA SER LLENADO POR EL DEPTO. DE PERSONAL)

OBSERVACIONES Y CONCLUSIONES DEL INVESTIGADOR:

<u>NIVEL SOCIAL</u>	B. J.	T. M.	S. P.	
<u>ECONOMIA</u>	M. A.	L. A.	E. O.	M.
<u>CONSTITUCION FAMILIAR</u>	D.	B. U.	E. X.	

CONCLUSIONES \_\_\_\_\_

## ESTUDIO SOCIOECONOMICO

INSTITUTO VENEZOLANO DE INVESTIGACIONES SOCIALES

NOMBRE DEL SUJETO A ESTUDIAR		SEXO
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO		EDAD
DIRECCION		
LOCALIDAD		TEL.
ESTADO CIVIL	RELIGION	
NUMERO DE ID	PLACARDIO DEL DISEÑO	
CARDIOLINGUA	CARTILLA LINGUA	

### ASPECTO GENERAL DEL DOMICILIO

CATEGORIA			
DESCRIPCION			
MATERIALES			
SERVICIOS			
COSTO			
OBSERVACIONES			

### ESTUDIOS

FORMACION EN LA INSTITUCION	DE	ENTIDAD	NO CERTIF.
BAJO NIVEL DE ESTUDIOS	DE	ENTIDAD	NO CERTIF.
PREP. JUNIOR DE LA INSTITUCION	DE	ENTIDAD	NO CERTIF.
PRIM. NIVEL DE ESTUDIOS	DE	ENTIDAD	NO CERTIF.
SECUNDARIO BAJA EN LA INSTITUCION	DE	ENTIDAD	NO CERTIF.
TECNOLOGICO EN LA INSTITUCION	DE	ENTIDAD	NO CERTIF.
OTROS	DE	ENTIDAD	NO CERTIF.

### GATOS FAMILIARES:

NOMBRE		EDAD
DESCRIPCION		TEL. FAMILIAR
DIRECCION		TEL. FAMILIAR

### HIJOS:

1. NOMBRE	EDAD	2. NOMBRE	EDAD
3. NOMBRE		4. NOMBRE	
5. NOMBRE		6. NOMBRE	
7. NOMBRE		8. NOMBRE	

### PADRES:

NOMBRE DEL PADRE		EDAD	SEXO	NO	SI
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR			
NOMBRE DE LA MADRE		EDAD	SEXO	NO	SI
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR			

### HERMANOS:

1. NOMBRE		EDAD
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR
2. NOMBRE		EDAD
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR
3. NOMBRE		EDAD
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR
4. NOMBRE		EDAD
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR
5. NOMBRE		EDAD
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR
6. NOMBRE		EDAD
DIRECCION PARTICULAR		TEL. FAMILIAR

ESTE TEST NO DEBE  
 SAIR DE LA BIBLIOTECA

**REFERENCIAS LABORALES DE FAMILIARES QUE APORTAN INGRESOS:**

NOMBRE		PARENTESCO	
EMPRESA DONDE TRABAJA		TELÉFONO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			
PUESTO		SUELDO	
CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN			

NOMBRE		PARENTESCO	
EMPRESA DONDE TRABAJA		TELÉFONO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			
PUESTO		SUELDO	
CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN			

NOMBRE		PARENTESCO	
EMPRESA DONDE TRABAJA		TELÉFONO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			
PUESTO		SUELDO	
CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN			

NOMBRE		PARENTESCO	
EMPRESA DONDE TRABAJA		TELÉFONO	
DIRECCIÓN DE LA EMPRESA			
PUESTO		SUELDO	
CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN			

**ESTIMACION DE GASTOS MENSUALES:**

ALIMENTACIÓN	RENTA	LUZ Y TELÉFONO
GASTOS DE VESTUARIO	DEPORTES	RESTAURANTE
PAGOS POR AGENC.	GASTOS DE OBRERÍA	

**ANTECEDENTES LABORALES:**

EMPRESA		
DOMICILIO		TELÉFONO
FECHA DE INGRESO	PUESTO	SUELDO MENS.
FECHA DE SALIDA	PUESTO FINAL	SUELDO FINAL
CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN		

REFERENCIAS LABORALES		SERVIDOR DE RESPONSABILIDAD	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO		SERVIDOR DE RESPONSABILIDAD	
CAPACIDADES Y HABILIDADES		CONDUCTA	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN			
PUESTO		SUELDO	

EMPRESA		
DOMICILIO		TELÉFONO
FECHA DE INGRESO	PUESTO	SUELDO MENS.
FECHA DE SALIDA	PUESTO FINAL	SUELDO FINAL
CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN		

REFERENCIAS LABORALES		SERVIDOR DE RESPONSABILIDAD	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO		SERVIDOR DE RESPONSABILIDAD	
CAPACIDADES Y HABILIDADES		CONDUCTA	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN			
PUESTO		SUELDO	

EMPRESA		
DOMICILIO		TELÉFONO
FECHA DE INGRESO	PUESTO	SUELDO MENS.
FECHA DE SALIDA	PUESTO FINAL	SUELDO FINAL
CAUSAS QUE MOTIVARON LA SEPARACIÓN		

REFERENCIAS LABORALES		SERVIDOR DE RESPONSABILIDAD	
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO		SERVIDOR DE RESPONSABILIDAD	
CAPACIDADES Y HABILIDADES		CONDUCTA	
NOMBRE DE LA PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACIÓN			
PUESTO		SUELDO	

<b>Ocupación del tiempo libre:</b>		
<b>REFERENCIAS PERSONALES:</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Relación</b>	<b>Datos</b>
<b>Nombre 1º</b>		<b>Teléfono</b>
<b>Ocupación</b>	<b>Dirección donde trabaja</b>	
<b>Tiempo de conocer al entrevistado y comentarios</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Relación</b>	<b>Datos</b>
<b>Nombre 2º</b>		<b>Teléfono</b>
<b>Ocupación</b>	<b>Dirección donde trabaja 2º</b>	
<b>Tiempo de conocer al entrevistado y comentarios</b>		
<b>COMENTARIO GENERAL DEL ENTREVISTADOR</b>		
<b>Fecha</b>		
<b>Se llenó por</b>	<b>Se validó por</b>	



**REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE DEL CANDIDATO	
PERSONA ENTREVISTADA	TEL.
PROFESION U OCUPACION	

**REFERENCIAS**

¿HACE CUANTO TIEMPO CONOCE UD. A ESTA PERSONA?	¿QUE RELACION EXISTE ENTRE UDS.? (AMISTAD, PARENTESCO, ETC.)
¿COMO CONOCIO UD. A ESTA PERSONA?	
¿CONOCE O SABE UD. DONDE Y CON QUIEN VIVE ESTA PERSONA?	
¿QUE SABE UD. ACERCA DE LA FAMILIA DE ESTA PERSONA?	
¿CONOCE UD. EL ESTADO CIVIL DE ESTA PERSONA?	HIJOS
¿SABE DE ALGUN TRABAJO QUE TENGA O HAYA TENIDO ESTA PERSONA?	
¿EN UN CONCEPTO GENERAL, CUAL ES SU OPINION DE ESTA PERSONA?	
COMENTARIOS U OBSERVACIONES ADICIONALES	
FECHA.	ENTREVISTADO:
	FIRMA

1-400

11

ENCUESTA EPISTOLAR

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

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

REF: \_\_\_\_\_

Muy señores nuestros:

Por medio de la presente nos permitimos saludarlos y distraer su atención por lo siguiente:

El señor \_\_\_\_\_, quien desea en tablar una relación de trabajo con nosotros, manifiesta haber trabajado - con ustedes, por lo cual les suplicamos requisitar la forma adjunta de re ferencias de trabajo de esta persona y devolvérnosla en el sobre que se a compañía.

Agradeciendo de antemano sus atenciones y en espera de recibir sus informes, quedamos de ustedes attos. y Ss. Ss.

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

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

EDAD: \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL: \_\_\_\_\_

FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_ SUELDO INICIAL: \_\_\_\_\_

FECHA EGRESO: \_\_\_\_\_ SUELDO FINAL: \_\_\_\_\_

PUESTO INICIAL: \_\_\_\_\_

PUESTO FINAL: \_\_\_\_\_

MOTIVOS DE SEPARACION: \_\_\_\_\_

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

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

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

PERSONA QUE PROPORCIONA LA INFORMACION:

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

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

ENTREVISTA DE AJUSTE

NOMBRE: \_\_\_\_\_ NO.: \_\_\_\_\_

PUESTO: \_\_\_\_\_ DEPTO.: \_\_\_\_\_

FECHA DE INGRESO: \_\_\_\_\_ FECHA DE AJUSTE: \_\_\_\_\_

1.- ¿Quién es su Jefe inmediato y que puesto ocupa? \_\_\_\_\_

2.- ¿Se le dió entrenamiento en su departamento? 

SI	NO
----	----

3.- ¿Quién se lo dió? \_\_\_\_\_

4.- ¿Qué tipo de entrenamiento recibió?

- Muy teórico  
 Se combinó con aspectos teóricos y prácticos, basado en un programa  
 Muy práctico pero disperso sin un programa  
 No tuvo orientaciones, las dudas eran aclaradas en el transcurso de la realización de sus actividades

5.- ¿Se le presentó con las personas de su Depto. 

SI	NO
----	----

6.- ¿Se le indicó su lugar de trabajo? 

SI	NO
----	----

7.- ¿Dispone del material necesario para realizar su trabajo? 

SI	NO
----	----

8.- ¿Se le presentó con las personas claves de los distintos Departamentos con las cuales tendrá frecuente relación de trabajo? 

SI	NO
----	----

9.- ¿Se le explicó el organigrama de su Departamento ubicando su puesto en él? 

SI	NO
----	----

10.- ¿El puesto en el que se encuentra corresponde de al que se le indicó cuando se le iba a contratar? 

SI	NO
----	----

En caso negativo indicar porqué

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_11.- ¿Conoce las políticas y procedimientos que rigen su trabajo? 

SI	NO
----	----

12.- ¿Sabe exactamente cual es su trabajo y responsabilidades? 

SI	NO
----	----

13.- Describa de manera específica las actividades que realiza en su puesto.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_14.- ¿Cuándo tiene algún problema de trabajo a quién recurre?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_15.- ¿Con qué tipo de problemas se ha enfrentado en su puesto?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_16.- ¿Su Jefe inmediato le informa si el desempeño de sus funciones es bueno o malo y donde debe corregir? 

SI	NO
----	----

17.- ¿Qué le parece su trabajo actual?

- No le gusta  
 Preferiría otra cosa  
 Le resulta indiferente  
 Le gusta.  
 Le gusta y se siente bien integrado a él

-3-

18.- En su opinión, que actitud toma su Jefe inmediato para con el personal que reporta.

- Muy exigente
- Autoritario
- Es colaborador e inspira confianza
- Indiferente
- Activo propiciando trabajo en equipo
- P. pasivo hacia el apoyo que le solicitan

¿Cómo mantiene la disciplina entre el personal de su Departamento?

- Es impositivo al establecer normas que regirán dentro del Departamento
- Es muy flexible
- Le faltan al respeto
- Es claro e impone respeto sobre las normas que regirán

¿Cómo planea y organiza el trabajo de sus subordinados?

- Desorganizado
- Planea sobre la marcha
- Se anticipa a los problemas

19.- ¿Cómo considera a la mayoría de sus compañeros en su Departamento?

- Se muestran poco amistosos y cooperativos
- Le son indiferentes
- Son colaboradores
- Se muestran muy amistosos y cooperativos

COPIA DE ASES. Y RECS. HUMANS.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

ENTREVISTA DE AJUSTE.

FECHA \_\_\_\_\_  
 NOMBRE \_\_\_\_\_  
 FECHA DE INGRESO \_\_\_\_\_  
 PUESTO \_\_\_\_\_  
 REPORTA A \_\_\_\_\_  
 DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 SUELDO \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES : A CONTINUACIÓN TE PRESENTAMOS UNA SERIE DE PREGUNTAS  
 LAS CUALES TE PEDIMOS LAS RESPONDAS CON LA MAYOR ---  
 HONESTIDAD. GRACIAS.

1.- DESPUÉS DEL TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO CON NOSOTROS ¿QUE OPINA DE LA EMPRESA ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2.- ¿ LE EXPLICARON CUÁLES ERAN SUS FUNCIONES CUANDO INGRESÓ ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3.- ¿ LE PRESENTARON A SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4.- ¿ QUE LE HA GUSTADO MAS DE SU TRABAJO ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5.- ¿ TIENE ALGUNA INCONFORMIDAD EN SU TRABAJO ?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6.- ¿ ES AGRADABLE SU AMBIENTE DE TRABAJO ? SI - NO. POR QUE.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7.- ¿ CÓMO ES LA RELACIÓN CON SU JEFE INMEDIATO ?

---



---

8.- ¿ CÓMO ES LA RELACIÓN EXISTENTE ENTRE USTED Y SUS COMPAÑEROS ?

---



---

9.- SI USTED FUERA EL JEFE DE SU ÁREA, ¿ CÓMO ESTABLECERÍA LA RELACIÓN CON SUS SUBORDINADOS ?

---



---

10.- CUANDO INGRESÓ, ¿ LE EXPLICARON LAS PRESTACIONES QUE TIENE EN LA EMPRESA ? ¿ QUIÉN LO HIZO ?

---



---

11.- LA INDUCCIÓN PROPORCIONADA A SU INGRESO, ¿ LE PERMITIÓ TENER UN BOSQUEJO GENERAL DE LA EMPRESA

---



---

12.- ¿ CUÁL FUE EL TRATO QUE USTED RECIBIÓ DURANTE SU PROCESO DE SELECCIÓN ?

---



---

13.- ¿ LO OFRECIDO POR LA EMPRESA EN EL PROCESO DE SELECCIÓN, RESPECTO A SU PUESTO, HA SIDO CUMPLIDO SATISFACTORIAMENTE ?

---



---

14.- COMENTARIOS Y SUGERENCIAS QUE DESEE USTED HACER NOS -- PARA MEJORAR NUESTRA EMPRESA ?.

---



---



---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ATENTAMENTE : DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

ENTREVISTA REALIZADA POR : \_\_\_\_\_

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE		NO EMPLEADO	
ESTADO	SUELDO	REPORTA A	
CATEGORIA		RESOLUCION	
CUALQUIER ACTUALES		ESTADISTICO	NUMERO DE DEPENDIENTES ECONOMICOS

QUE MOTIVOS TIENE PARA RENUNCIAR A ESTE TRABAJO

QUE IMPRESION TIENE DEL AMBIENTE DE TRABAJO

QUE TIEMPO LE HA QUEDADO EN EL TRABAJO QUE ESTUVO A SU CARGO

QUE IMPRESION TIENE DE SUS JEFE(S)

QUE TIPO DE RELACIONES LLEVO CON SUS COMPAÑEROS

SI QUIERE SEPARARSE DE ESTE TRABAJO

CLAVE

RECOMENDACION

SI OPRIMA OTRO EMPLEO	SI OPRIMA OTRO EMPLEO	SI TIENE OTRA OPORTUNIDAD DE EMPLEO	SI OPRIMA OTRO EMPLEO
-----------------------	-----------------------	-------------------------------------	-----------------------

QUE TIPO DE EMPLEO NECESITA PARA TRABAJAR

QUE TIPO DE EMPLEO	CON QUE SUELDO	QUE TIPO DE EMPLEO NECESITA PARA TRABAJAR	QUE TIPO DE EMPLEO NECESITA PARA TRABAJAR
--------------------	----------------	---	---

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR

FECHA EFECTIVA DE SEPARACION			ANTIGÜEDAD TRABAJADO			FECHA DE LA ENTREVISTA			ENTREVISTADOR
DIAS	MESES	AÑOS	DIAS	MESES	AÑOS	DIAS	MESES	AÑOS	

DESARROLLO EN LA INSTITUCION			
FECHA INGRESO	PUESTO	SUELDO	REPORTA A

PARA USO EXCLUSIVO DE RECURSOS HUMANOS CONSULTAR TABLAS SISTEMA DE INFORMACION DE RR.HH.

MOTIVO BAJA

EN CASO DE RENUNCIA VOLUNTARIA SEÑALAR EL MOTIVO

RECOMENDACIONES DEL EMPLEADO

EVALUACION DE SELECCION

EVALUACION DE CAPACIDAD

EVALUACION DEL ULTIMO JEFE

ANVERSO

ENTREVISTA DE SALIDA

Nombre		Fecha de Ingreso	Fecha de Salida
Situación al Salir	Puesto	Gerencia	Sueldo
Situación Inicial	Puesto	Gerencia	Sueldo

NATURALEZA DE LA SEPARACION

RENUNCIAS VOLUNTARIAS

- Empleo de mayor -- categoría
- Mejor sueldo
- Razones de horario
- Inconformidad
- Razones de salud
- Matrimonio
- Razones de familia
- Cambio de residencia
- Abandono
- Estudios
- Independizarse
- Viaje
- 

LIQUIDACIONES

- Baja eficiencia
- Mal comportamiento
- Prueba insatisfactoria
- Problemas de personalidad
- Problemas de ausentismo
- Reducción de personal
- Pérdida de confianza
- Impuntualidad
- Contravenir políticas
- 

TERMINACION DE CONTRATO

- Cambio de dependencia
- Terminación de obra - contratada
- Fallecimiento
- 

Otros, especifique.

Antigüedad: \_\_\_\_\_

COMENTARIOS DEL ENTREVISTADOR:



## ENTREVISTA DE SALIDA

1.- Cómo ingresó a DICO MOSA

- Anuncio en periódico  
 Iniciativa propia  
 Bolsa de trabajo  
 Recomendación  
 Otros \_\_\_\_\_

2.- Considera que la información que recibí para desempeñar su puesto, fue:

- Suficiente                       Regular                       Deficiente

3.- El puesto que desempeñó, ¿cubrió sus expectativas?

4.- De los puestos que desempeñó en la Empresa, ¿cuál fue el que más le gustó? ¿Por qué?

¿Cuál el que menos le gustó? ¿Por qué?

5.- Recientemente, ¿hubiera deseado un cambio a otro puesto?

¿A cuál?  
 ¿Por qué?

¿Lo solicitó?  
 ¿Qué respuesta tuvo?

6.- De las actividades que desempeñó en la Empresa, cuáles considera no haber podido resolver completamente y por qué.

7.- ¿Qué opina de las políticas y reglas generales de la Empresa respecto a?:

- \* Prestaciones:                      \_ Buenas                      \_ Regulares                      \_ Malas  
 \* Desarrollo en el Puesto:                      \_ Bueno                      \_ Regular                      \_ Malo  
 \* Sueldo:                      \_ Bueno                      \_ Regular                      \_ Malo  
 \* Promociones:                      \_ Buenas                      \_ Regulares                      \_ Malas

8.- ¿Cuál es la razón por la que presenta su renuncia?

9.- ¿Le gustaría o interesaría volver a trabajar en DICO MOSA?

10.- ¿Qué haría para que sus compañeros se sintieran mejor en la Empresa?

11.- Comentarios Adicionales:

**REGlamento DE HIGIENE DEL TRABAJO**EXAMEN MEDICO DE: \_\_\_\_\_  
(Apellido - Nombre - Lugar - Profesión, etc.)

Registro Nos. \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA ASOCIACION \_\_\_\_\_

CLASE DE INDUSTRIA: \_\_\_\_\_

UBICACION \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL TRABAJADOR: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_ Estatura: \_\_\_\_\_

Trabajo anterior: \_\_\_\_\_

Antecedentes hereditarios: \_\_\_\_\_

Antecedentes personales: \_\_\_\_\_

Patológicos: \_\_\_\_\_

No patológicos: \_\_\_\_\_

Deformaciones orgánicas: \_\_\_\_\_

Integridad física: \_\_\_\_\_

**APARATO RESPIRATORIO**

Examen clínico: \_\_\_\_\_

Examen radiológico: \_\_\_\_\_ (Sobre todo en Industrias polvosas)

Pruebas de laboratorio: \_\_\_\_\_

**APARATO CIRCULATORIO**

Examen clínico comprendiendo tensión arterial: \_\_\_\_\_

Investigación de vértices: \_\_\_\_\_

Examen de laboratorio: \_\_\_\_\_

(Señalar anomalías y tiempo de recuperación en trabajos con cargas gravitacionales excesivas en trabajos que impliquen grandes esfuerzos en posturas, levantamiento, empujones, arrastres, etc.)**APARATO DIGESTIVO**

Estado de la boca y de la faringe: \_\_\_\_\_

(Valnáreas, pólipos, trabajos con aerosoles)

Examen clínico: \_\_\_\_\_

Hernias: \_\_\_\_\_

Examen de laboratorio: \_\_\_\_\_

(Señalar en particular, etc. presencia de anomalías biológicas en muestras)**APARATO GENITOURINARIO**

Examen clínico: \_\_\_\_\_

Pruebas de laboratorio: \_\_\_\_\_

**Examen de otros sistemas, etc.****SISTEMA NERVIOSO**

Sensibilidad general: \_\_\_\_\_

Reflejos: \_\_\_\_\_

**PSIQUISMO**

Atención: \_\_\_\_\_

Memoria: \_\_\_\_\_

Ideación: \_\_\_\_\_

Eficiencia psicotécnica: \_\_\_\_\_

**ORGANOS DE LOS SENTIDOS**

Agudeza visual: \_\_\_\_\_ ojo derecho: \_\_\_\_\_ ojo izquierdo: \_\_\_\_\_

Investigación del daltonismo: \_\_\_\_\_

Investigación de hemeralopía: \_\_\_\_\_

Campo visual: \_\_\_\_\_

Perímetro: \_\_\_\_\_

Reflejos pupilares: \_\_\_\_\_

A la luz: \_\_\_\_\_

A la acomodación, consensual: \_\_\_\_\_

**EXAMEN DE LOS OIDOS**

Mojó: \_\_\_\_\_ Oído derecho: \_\_\_\_\_ /100 Oído izquierdo: \_\_\_\_\_ /100

Ver rutilchido: \_\_\_\_\_ Oído derecho: \_\_\_\_\_ (Mód. izquierdo: \_\_\_\_\_)

Olfato: \_\_\_\_\_

**APARATO LOCOMOTOR**

Estado de las articulaciones: \_\_\_\_\_

Marcha: \_\_\_\_\_

Movimientos: \_\_\_\_\_

Estado de la piel: \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Nombre del médico: \_\_\_\_\_ Rúbrica: \_\_\_\_\_

Su dirección: \_\_\_\_\_

Número del registro de su título profesional obtenido en el Departamento de Higiene del Trabajo, Dirección de

Prevención social, de la Secretaría del Trabajo y Previsión social, en los casos Industriales de Jurisdicción Federal

Céd. No. \_\_\_\_\_ Reg. S.T.P.S. No. \_\_\_\_\_ y Reg. S.S.A. No. \_\_\_\_\_

Nombre y Dirección de la Clínica, Sanatorio u Hospital

NOTA: Judicar con claridad al principio de esta hoja. Ello es el estado de examen médico y laboratorio a p. -  
nivel de muestra (antes) o en el caso de examen médico periódico al personal de planta

EXAMEN MEDICO DE INGRESO

EMPRESA \_\_\_\_\_  
 NOMBRE \_\_\_\_\_  
 SEXO \_\_\_\_\_  
 EDAD \_\_\_\_\_ FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_  
 ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
 CANDIDATO AL PUESTO DE \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES:**

TRABAJO ANTERIOR \_\_\_\_\_  
 ANTECEDENTES HEREDITARIOS \_\_\_\_\_

**ANTECEDENTES PERSONALES NO PATOLOGICOS:**

HABITO TABAQUICO \_\_\_\_\_  
 HABITO ALCOHOLICO \_\_\_\_\_  
 OTROS \_\_\_\_\_

**ALIMENTACION**

**ANTECEDENTES PERSONALES PATOLOGICOS PARA SER FIRMADO POR EL INTERESADO:**

(a) la respuesta es afirmativa indique la fecha)  
 Ha sido intervenido quirúrgicamente \_\_\_\_\_  
 Asma \_\_\_\_\_ Reumatismo \_\_\_\_\_  
 Bronquitis \_\_\_\_\_ hipertensión arterial \_\_\_\_\_  
 Durores \_\_\_\_\_ Problemas renales \_\_\_\_\_  
 Problemas del corazón \_\_\_\_\_ lesiones de la columna \_\_\_\_\_  
 Epilepsia \_\_\_\_\_ Enf. Venéreas \_\_\_\_\_  
 Diabetes \_\_\_\_\_ Tuberculosis \_\_\_\_\_  
 Parasitosis \_\_\_\_\_ Accidente serio \_\_\_\_\_

Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FIRMA DEL INTERESADO

¿ Existe alguna sintomatología en el momento actual ? si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_  
 En caso de ser positiva especificarla: \_\_\_\_\_

EXAMEN CLINICO: FREC. CARDIACA \_\_\_\_\_ FREC. RESPIRATORIA \_\_\_\_\_  
 TEMPERATURA \_\_\_\_\_ TENSION ARTERIAL \_\_\_\_\_  
 ESTATURA \_\_\_\_\_ PESO \_\_\_\_\_ PESO IDEAL \_\_\_\_\_

**EXPLORACION DE LA CABEZA:**

Cranio \_\_\_\_\_ Cara \_\_\_\_\_  
 Ojos: Agudeza visual: Normal \_\_\_\_\_ Disminuida \_\_\_\_\_  
 Visión cercana \_\_\_\_\_ Visión lejana \_\_\_\_\_  
 Visión del color \_\_\_\_\_ Daltonismo \_\_\_\_\_  
 Campo visual \_\_\_\_\_ Reflejos \_\_\_\_\_  
 Oídos: Audición Izq. \_\_\_\_\_ Oído derecho \_\_\_\_\_  
 Oído izquierdo \_\_\_\_\_  
 Conductos auditivos permeables si \_\_\_\_\_  
 no \_\_\_\_\_  
 Membrana timpánica \_\_\_\_\_

Cavidad bucal: caries: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_  
 Faringe \_\_\_\_\_ Amígdalas \_\_\_\_\_  
 Paladar \_\_\_\_\_ Pies dentarias \_\_\_\_\_  
 Nariz: permeable \_\_\_\_\_ Obstruida \_\_\_\_\_  
 Otra Patología \_\_\_\_\_

**EXPLORACION DEL CUELLO:**

Pulsos carotídeos \_\_\_\_\_ Tiroides \_\_\_\_\_  
 Ganglios palpables: si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

**EXPLORACION DEL TORAX:**

Campos pulmonares \_\_\_\_\_  
 Área Cardíaca \_\_\_\_\_  
 Fenómenos agregados \_\_\_\_\_ ALTO \_\_\_\_\_  
 Observaciones \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

EXPLORACION DEL ABDOMEN:

FORMA \_\_\_\_\_ DOLOR \_\_\_\_\_ HERNIA UMBILICAL \_\_\_\_\_  
 CIRCUNFERENCIA DEL UTERO \_\_\_\_\_ HERNIA INGUINAL \_\_\_\_\_

EXPLORACION DE LA COLUMNA VERTEBRAL:

ESCOLIOSIS \_\_\_\_\_ LUMBALGIA \_\_\_\_\_ OTROS \_\_\_\_\_

EXPLORACION DE LOS MIEMBROS:

PULSOS \_\_\_\_\_ ACORTAMIENTO \_\_\_\_\_  
 DEDOS \_\_\_\_\_ DEFORMACIONES \_\_\_\_\_  
 VARIKES \_\_\_\_\_  
 MARCHA \_\_\_\_\_ REFLEJOS \_\_\_\_\_  
 POSTURA \_\_\_\_\_ MOVILIDAD ANORMALES \_\_\_\_\_

SISTEMA NEUROLÓGICO:

ATENCIÓN \_\_\_\_\_ MEMORIA \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES SOBRE DATOS EN HOSPITAL: \_\_\_\_\_

EXAMENES DE LABORATORIO:

FERRO LAPORAL (Hb) \_\_\_\_\_

GLUCOSA SANGUÍNEA \_\_\_\_\_

EXAMEN DE ORINA \_\_\_\_\_

NITRITOS \_\_\_\_\_

PH \_\_\_\_\_

URICATOGENIA \_\_\_\_\_

SANGRE \_\_\_\_\_

BILIRUBINA \_\_\_\_\_

ACETONA \_\_\_\_\_

GLUCOSA \_\_\_\_\_

PROTEÍNAS \_\_\_\_\_

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO:

DIAGNOSTICOS: \_\_\_\_\_

RECOMENDACIONES \_\_\_\_\_

CLASIFICACION: APTO \_\_\_\_\_

NO APTO \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL MÉDICO: \_\_\_\_\_

DOCUMENTACION PARA CONTRATACION

- 1) ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA DEL ACTA DE NACIMIENTO PROPIA DE LA ESPOSA Y DE LOS HIJOS SOLTEROS.
- 2) ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA DEL ACTA DE MATRIMONIO
- 3) ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA DE LA CARTILLA DEL S.M.N
- 4) ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA DEL ULTIMO GRADO ESCOLAR TERMINADO.
- 5) ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA DE LA CREDENCIAL DE CAUSANTE (REG. FED. DE CAUS.)
- 6) ORIGINAL Y COPIA FOTOSTATICA DE LA CREDENCIAL DE AFILIACION AL I.M.S.S
- 7) INGRESOS PERCIBIDOS A PARTIR DEL 16 DE ENERO AL ULTIMO DIA TRABAJADO, DURANTE EL PRESENTE AÑO
- 8) IMPUESTOS RETENIDOS DURANTE EL TIEMPO TRABAJADO EN EL PRESENTE AÑO
- 9) SEIS FOTOGRAFIAS TAMAÑO CREDENCIAL OVALADAS DE FRENTE, CON CORBATA Y FONDO BLANCO
- 10) TRES CARTAS DE RECOMENDACION MEMBRETADAS

1-1004

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO  
POR TIEMPO INDETERMINADO**

En la ciudad de \_\_\_\_\_ a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_, los que suscribimos el presente contrato, a saber, por una parte \_\_\_\_\_ representado por \_\_\_\_\_ y por la otra \_\_\_\_\_ por sus propios derechos, con domicilios respectivos en \_\_\_\_\_

hacemos constar que hemos celebrado un contrato individual de trabajo, que sujetamos al tenor de las siguientes:

**C L A U S U L A S**

**PRIMERA.** Los contratantes se reconocen, expresamente, la personalidad jurídica con que se ostentan para todos los efectos legales a que haya lugar, y convienen que en el cuerpo de este contrato, en lo sucesivo, se denominarán, respectivamente, patrón y trabajador.

**SEGUNDA.** El trabajador manifiesta, bajo protesta de decir verdad, que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado, y con edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_.

**TERCERA.** El patrón, por su parte, declara tener facultades legales, y la capacidad necesaria, para celebrar el presente contrato de trabajo.

**CUARTA.** Este contrato se celebra por tiempo indefinido, y no podrá modificarse, rescindirse o terminarse sino en los casos y condiciones especificados en la Ley Federal del Trabajo.

**QUINTA.** Patrón y trabajador convienen, expresamente, en que se establece, por medio de este contrato, un periodo de prueba, como mínimo de 30 días, durante el cual el patrón podrá rescindirle sin ninguna responsabilidad.

**SEXTA.** El trabajador \_\_\_\_\_ se obliga a prestar sus servicios personales a \_\_\_\_\_ bajo su dirección, dependencia y subordinación, los cuales consistirán, precisamente, en \_\_\_\_\_.

**SEPTIMA.** El trabajador y el patrón convienen en que éste deberá de cambiar al trabajador de lugar o actividad, siempre y cuando se le respete, para todos los efectos legales, categoría y salario; y, asimismo, el trabajador se compromete a ejecutar sus labores en las oficinas o local de la empresa, -

en cualquier lugar donde éstas se encuentren, o donde el patrón desempeñe sus actividades.

**OCTAVA.** La duración diaria de la jornada de trabajo será de \_\_\_\_\_ horas, de lunes a sábado, con el siguiente horario: el trabajador desempeñará sus labores, todos los días, precisamente de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas y de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas.

**NOVENA.** Cuando por circunstancias extraordinarias el trabajador tenga que prestar sus servicios a la empresa, aumentándose su jornada de trabajo, se le pagará un salario a razón del 100% del establecido para las horas normales; quedando prohibido, expresamente, que el trabajador labore tiempo extraordinario, salvo que tenga permiso por escrito, del jefe inmediato.

**DECIMA.** El trabajador está obligado a checar su tarjeta o a firmar las listas de asistencia, a la entrada y salida de sus labores, en el caso que así lo requiera la empresa; por lo que el incumplimiento de este requisito indicará falta injustificada para todos los efectos legales a que haya lugar.

**DECIMAPRIMERA.** Se conviene, como salario, que el patrón deberá pagar, por los trabajos personales que reciba del trabajador, la cantidad de \$ \_\_\_\_\_ (semanales o mensuales). El pago del salario se hará los días \_\_\_\_\_ de cada \_\_\_\_\_ en moneda del curso legal en el domicilio de la empresa.

**DECIMASEGUNDA.** El trabajador tendrá un día de descanso por cada seis días de trabajo, conviniéndose en que dicho día será el \_\_\_\_\_ de cada semana, en la inteligencia de que si el trabajador llegase a laborar el domingo, tendrá derecho a que se le pague una prima de un 25% sobre su salario tabulado.

**DECIMATERCERA.** Son días de descanso obligatorio el 1o. de enero, el 5 de febrero, el 21 de marzo, el 1o. de mayo, el 16 de septiembre, el 20 de noviembre, el 25 de diciembre y el 1o. de diciembre de cada seis años, cuando corresponda a la transmisión del Poder Ejecutivo Federal.

**DECIMACUARTA.** El trabajador se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento a que se refieren los Artículos 153-A al 153-X de la Ley Federal del Trabajo.

**DECIMAQUINTA.** Los trabajadores que tengan más de un año de servicios, disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas de seis días laborables, que se aumentará en dos días laborables hasta llegar a doce por cada año subsecuente de servicios, en la inteligencia de que a partir del noveno año-

de servicios dicho período se aumentará en dos días por cada cinco de servicios.

DECIMASEXTA. Se faculta expresamente al patrón, para que determine el período de vacaciones que deberá disfrutar el -- trabajador, de acuerdo con las necesidades de la empresa.

El trabajador recibirá un 25% de prima sobre el promedio de su salario en el último año de servicios, o la parte proporcional en su caso.

Las vacaciones no podrán compensarse con una remuneración.

DECIMASEPTIMA. Ambas partes declaran que conocen las -- obligaciones que les impone, respectivamente, al patrón el Artículo 132, y al trabajador las impuestas por el Artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia de que cualquier violación a las mismas, será causal de rescisión del -- contrato de trabajo.

DECIMAOCTAVA. Las partes convienen, expresamente, en -- que en el salario estipulado en la cláusula décimaprimer de este contrato, se encuentra incluido el pago correspondiente al séptimo día.

DECIMANOVENA. La empresa reconoce, expresamente, al trabajador una antigüedad al servicio de la misma, a partir del día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 19\_\_\_\_.

VIGESIMA. Las partes convienen en que todo lo no previsto en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, y para la interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo, se someten expresamente a la jurisdicción y competencia de la Junta \_\_\_\_\_.

LEIDO que fue el presente contrato, por las partes ante los testigos que también firman, y sabedores de su contenido, lo firman por duplicado, quedando un tanto en poder de cada -- una de las partes.

PATRON

TESTIGO

TRABAJADOR

TESTIGO

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO DETERMINADO

En la ciudad de \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año de 19\_\_\_\_, los que suscriben el presente contrato individual de trabajo por tiempo determinado, por una parte como patrón \_\_\_\_\_, representado por \_\_\_\_\_, y por la otra como trabajador \_\_\_\_\_, por sus propios derechos, con domicilios respectivos en \_\_\_\_\_, hacemos constar que hemos celebrado un contrato individual de trabajo que sujetamos al tenor de los siguientes antecedentes y cláusulas.

## ANTECEDENTES

I. El patrón declara que desde el año de 19\_\_\_\_ tiene a su servicio al señor \_\_\_\_\_, con un salario de \$ \_\_\_\_\_, y con una categoría de \_\_\_\_\_.

II. En virtud de que el trabajador mencionado en el punto que antecede se ausentará provisionalmente de la empresa por \_\_\_\_\_, el patrón tiene necesidad de suplirlo durante todo el tiempo que dure su ausencia.

III. Patrón y trabajador están de acuerdo en celebrar el presente contrato, y manifiestan que son ciertas las manifestaciones contenidas en estos antecedentes, y al tenor de las siguientes:

## CLÁUSULAS

PRIMERA. Los contratantes se reconocen, expresamente, la personalidad con que se ostentan, para todos los efectos legales a que haya lugar, y convienen que en el cuerpo de este contrato, en lo sucesivo, se denominarán respectivamente, patrón y trabajador.

SEGUNDA. El trabajador manifiesta, bajo protesta de decir verdad, que tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar el trabajo estipulado, y para tal efecto declara ser de nacionalidad \_\_\_\_\_, edad \_\_\_\_\_, sexo \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_.

TERCERA. El patrón, por su parte, declara estar en uso de sus facultades legales, teniendo la capacidad necesaria para celebrar el presente contrato de trabajo.

CUARTA. Este contrato se celebra por tiempo determinado, y para suplir al trabajador \_\_\_\_\_, durante todo el tiempo que dure su ausencia en la empresa, de acuerdo con los puntos I y II de los antecedentes de este

contrato, y con fundamento en el Artículo 37, fracción II, de la Ley Federal del Trabajo.

QUINTA. Este contrato se dará por terminado el día \_\_\_\_\_, sin responsabilidad alguna para la empresa. Cuando el trabajador substituido se reintegre normalmente a sus labores, independientemente de que la empresa podrá rescindir en los casos y condiciones especificados en la Ley Federal del Trabajo.

SEXTA. Patrón y trabajador convienen, expresamente, -- que se establece, por medio de este contrato, un periodo de prueba, como mínimo, de \_\_\_\_\_, durante el cual el patrón podrá rescindir sin ninguna responsabilidad.

SEPTIMA. El trabajador se obliga a prestar, bajo la dirección, dependencia y subordinación del patrón, sus servicios personales, consistentes en \_\_\_\_\_.

OCTAVA. El trabajador percibirá un salario de \$ \_\_\_\_\_ mensuales, el cual será pagado los días \_\_\_\_\_ de cada \_\_\_\_\_. En esta cantidad se encuentra incluido el pago del séptimo día.

NOVENA. El trabajador reconoce que la categoría y el salario a que se refieren las cláusulas séptima y octava de este contrato, son las mismas que desempeñaba y tenía el trabajador substituido.

DECIMA. El trabajador tendrá un día de descanso semanal, que será el \_\_\_\_\_ de cada semana, y causará salario, de acuerdo con el Artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMAPRIMERA. La duración diaria de la jornada será de \_\_\_\_\_ horas, de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas, y de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas. Se prohíbe expresamente al trabajador que labore tiempo extraordinario, salvo permiso previo, y por escrito, del patrón.

DECIMASEGUNDA. El trabajador se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento a que se refieren los Artículos 153-A al 153-X, inclusive, de la Ley Federal del Trabajo, en los términos de los planes y programas establecidos, o que se implanten en la empresa.

DECIMATERCERA. Las partes convienen en que todo lo previsto en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, y para la interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo, se someten, expresamente, a



la jurisdicción y competencia de la Junta \_\_\_\_\_

DECIMACUARTA. Se prohíbe, expresamente, al trabajador, que labore los domingos, días festivos y descansos obligatorios, salvo permiso previo, y por escrito, del patrón.

LEIDO que fue por ambas partes este contrato, ante los testigos que también lo firman, e impuestos todos de su contenido, y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en la ciudad y fecha ya señalados.

PATRON

TESTIGO

TRABAJADOR

TESTIGO

## CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA

En la ciudad \_\_\_\_\_, a los \_\_\_\_\_ días del mes de \_\_\_\_\_ del año de 19\_\_\_\_, los que suscriben el presente CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR OBRA DETERMINADA, por una parte como patrón \_\_\_\_\_, y por la otra como trabajador \_\_\_\_\_, por sus propios derechos con domicilios respectivos en \_\_\_\_\_, hacemos con tar que he-mos celebrado un contrato individual de trabajo, que sujeta-mos al tenor de las siguientes:

## C L A U S U L A S

PRIMERA. Los contratantes se reconocen, expresamente, la personalidad con que se ostentan, para todos los efectos legales a que haya lugar, y convienen que en el cuerpo de es-te contrato, en lo sucesivo, se denominarán, respectivamente, patrón y trabajador.

SEGUNDA. El trabajador manifiesta, bajo protesta de de cir verdad, que tiene la capacidad y los conocimientos neces-arios para desempeñar el trabajo estipulado, y para tal efecto declara ser de nacionalidad \_\_\_\_\_, edad \_\_\_\_\_, sex \_\_\_\_\_, estado civil \_\_\_\_\_.

TERCERA. El patrón por su parte, declara estar en uso de sus facultades legales, teniendo la capacidad necesaria para celebrar el presente contrato de trabajo.

CUARTA. Este contrato se celebra por obra determinada, misma que consistirá en \_\_\_\_\_ y al concluirse la obra que le dio origen, se dará por termi-nado este contrato, sin responsabilidad alguna para el pa-trón, con fundamento en los Artículos 35 y 36 de la Ley Fed-ral del Trabajo.

QUINTA. Patrón y trabajador convienen, expresamente, que se establece, por medio de este contrato, un periodo de prueba, como mínimo, de \_\_\_\_\_, durante el cual el pa-trón podrá rescindirle sin ninguna responsabilidad.

SEXTA. El trabajador se obliga a prestar, bajo la di-rección, dependencia y subordinación del patrón, sus servi-cios personales, consistentes en \_\_\_\_\_.

SEPTIMA. El trabajador y el patrón convienen en que, a juicio de éste, podrá cambiario a cualquiera de sus trabajos

u obras, y el trabajador acepte a que se le modifique su ho-rario, siempre y cuando se le garanticen su categoría y sala-rio.

OCTAVA. La duración diaria de la jornada de trabajo se-rá de \_\_\_\_\_ horas diarias de Lunes a sábado, con el siguiente horario: El trabajador desempeñará sus labores todos los días, precisamente, de las \_\_\_\_\_ horas, y de las \_\_\_\_\_ a las \_\_\_\_\_ horas; prohibiéndose, expresamente, que labore tiempo extraordinario, salvo permiso previo, y -- por escrito, del patrón. La jornada de trabajo se iniciará en el momento preciso en que empiece a laborar.

NOVENA. Se prohíbe, expresamente, al trabajador, que labore los domingos, días festivos y descansos obligatorios, salvo permiso previo, y por escrito, del patrón.

DECIMA. El trabajador percibirá un salario de \$ \_\_\_\_\_ mensual, el cual le será pagado los días \_\_\_\_\_ de Cada \_\_\_\_\_. En esta cantidad se encuentra incluido el pago correspondiente al séptimo día.

DECIMAPRIMERA. El trabajador tendrá un día de descanso semanal, que será el \_\_\_\_\_ de cada semana, y causará salario, de acuerdo con el Artículo 69 de la Ley Federal del Trabajo.

DECIMASEGUNDA. El trabajador se compromete a sujetarse a los cursos de capacitación y adiestramiento a que se refie-ren los Artículos 153-A al 153-X, inclusive, de la Ley Fed-ral del Trabajo, en los términos de los planes y programas establecidos o implantados en la empresa.

DECIMATERCERA. Ambas partes declaran que conocen las obligaciones que les impone, respectivamente, al patrón el Artículo 132, y al trabajador las impuestas por el Artículo 134 de la Ley Federal del Trabajo, en la inteligencia de que cualquier violación a la misma, será causal de rescisión del contrato de trabajo.

DECIMACUARTA. Las partes convienen en que todo lo no previsto en el presente contrato, se regirá por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, y para la interpretación, ejecución y cumplimiento del mismo, se someten, expresamente, a la jurisdicción y competencia de la Junta \_\_\_\_\_.

LEIDO que fue por ambas partes este contrato, ante los-testigos que también lo firman, e impuestos todos de su con-

tenido, y sabedores de las obligaciones que contraen, lo firman por duplicado en la ciudad y fecha ya señalados.

PATRON

TESTIGO

TRABAJADOR

TESTIGO

## **CAPITULO III**

### **INDUCCION AL PERSONAL**

- 3.1**   Objetivo del Programa de Inducción
  - 3.1.1.**   Beneficios
  
- 3.2**   Contenido del Programa de Inducción
  - 3.2.1**   Inducción a la Empresa
  - 3.2.2**   Inducción al Puesto

## INDUCCION AL PERSONAL

Un buen programa de Administración de Recursos Humanos que establezca un sistema técnico de selección de personal, que daría inconcluso si descuidara la importancia y trascendencia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo. (1).

Si bien el impacto inicial ya existe por el trato y la atención recibida durante el proceso selectivo, la recepción del personal constituye una oportunidad para reforzar o modificar positivamente sus apreciaciones. Para ésto, es necesario estar preparado y convencido de la importancia que tiene el ofrecer una recepción entusiasta y cordial en el momento oportuno.

Es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad se va a agregar a la empresa, el nuevo trabajador va a encontrarse de pronto sumergido en un mar de normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él; el desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia, así como su satisfacción personal. Casi todos los trabajadores, al inicio, tienen duda sobre sus posibilidades de éxito, se sienten fuera de su elemento, entre caras desconocidas, en un ambiente extraño al enfrentarse a situaciones inusitadas, las primeras impresiones tienden a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo empleado.

Cuando no se induce al nuevo trabajador y sólo se limita a contratarlo e inmediatamente a integrarlo a su puesto, puede convertirse en un trabajador que no esté identificado con los objetivos de la empresa; con facilidad pierde el interés y a la larga se separa de la organización. Por lo

tanto, es necesario establecer un programa eficiente de inducción para el nuevo trabajador, logrando un proceso de adaptación inmediato a la nueva comunidad a la que ingresa.

### **3.1 OBJETIVO DEL PROGRAMA DE INDUCCION:**

Es acelerar la integración del individuo al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general, en el menor tiempo posible. La responsabilidad de la inducción la comparten el departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato. Por lo general, los departamentos de Recursos Humanos orientan a los empleados sobre información general, prestaciones y beneficios de la organización. Los jefes inmediatos se encargan de las presentaciones y la capacitación en su trabajo, además de que ayudan a los empleados a adaptarse a su grupo de trabajo.

El departamento de Recursos Humanos y el jefe inmediato tienen que reconocer varias deficiencias comunes - que son perjudiciales para los buenos programas de inducción. Ambos tienen la responsabilidad de procurar que el empleado:

- \* No se vea abrumado por la obligación de absorber un enorme cúmulo de información en corto tiempo.
- \* No se le encarguen tareas de baja categoría que le hagan perder el interés por su empleo y la lealtad hacia la compañía.
- \* No se le sobrecargue con manuales de lectura.
- \* No se le impulse a trabajar con una orientación deficiente, bajo la suposición errónea de que "la capacitación en el fuego" es la mejor inducción.

- \* No se le obligue a llenar las lagunas por sí mismo entre una inducción amplia dada por el departamento de Recursos Humanos y una inducción muy escasa a nivel del departamento. (10).

### **3.1.1 Beneficios:**

Las compañías progresistas han reconocido la necesidad de instalar adecuadamente cada nuevo empleado en su puesto, para lo cual se han diseñado programas de inducción, ya que proporcionan diversos beneficios. Estos beneficios se producen por que estos programas ayudan a las personas a comprender aspectos sociales, técnicos y culturales del sitio de trabajo. A continuación se mencionan algunos de éstos:

- \* Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- \* Ayudar a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- \* Proporcionar información acerca de las políticas, los reglamentos, las prestaciones y los beneficios de la empresa.
- \* Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- \* Reducir la rotación de personal.
- \* Ahorrar tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, dado que si el nuevo elemento no está totalmente ubicado dentro del ámbito en el que desarrolla sus actividades, constantemente tendrá dudas y requerirá de un continuo asesoramiento.
- \* Acelerar el proceso de socialización y aceptación -

en el grupo de trabajo.

### **3.2 CONTENIDO DEL PROGRAMA DE INDUCCION:**

La magnitud y formalidad del Programa de Inducción estará determinado por los objetivos, tamaño y tipo de la empresa, buscando siempre el equilibrio entre costo-beneficio.

Para realizar un eficaz Programa de Inducción será necesario contar con el apoyo de la Dirección General, de los ejecutivos que ocupan puestos directivos y gerenciales, y por todo el personal que tenga responsabilidad de mando.

El Programa de Inducción para el personal de nuevo ingreso, se divide en dos partes: Inducción a la Empresa a cargo del departamento de Recursos Humanos e Inducción al Puesto que corresponde al departamento en donde vaya a prestar sus servicios.

#### **3.2.1 Inducción a la Empresa:**

El área de Recursos Humanos elaborará un programa que deberá contener los siguientes puntos:

- \* Bienvenida a la Empresa
- \* Historia de la Organización
- \* Giro y Objetivos
- \* Estructura Organizacional
- \* Políticas Generales
- \* Prestaciones y Beneficios
- \* Derechos y Obligaciones
- \* Equipos y Normas de Seguridad
- \* Visitas a las Instalaciones

**Apoyos que Requiere el Programa de Inducción:** Todo -



Programa de Inducción requiere de apoyos para incrementar los conocimientos y facilitar la comprensión de los temas expuestos. Dentro de los más comunes podemos mencionar:

- \* Película de Bienvenida
- \* Manual de Bienvenida
- \* Folletos
- \* Reglamento Interior de Trabajo

Película de Bienvenida: Con frecuencia una película contribuye a describir la historia, los productos, los servicios y las normas de la organización.

- \* Su duración no debe exceder de 15 minutos para evitar el cansancio o la falta de interés.
- \* Debe lograr la integración e identificación con los objetivos de la empresa.
- \* Debe reflejar un panorama general de lo que es la organización.

Manual de Bienvenida: Por lo común, a los empleados se les entrega un Manual de Bienvenida que explica las prestaciones, las normas y la información general de la compañía. Es de gran utilidad para el personal, ya que lo pueden conservar como material de consulta cuando requieran de alguna información contenida en él. (Formato No. 1).

Algunos de los temas que se pueden incluir en el manual son los siguientes:

1. Bienvenida (texto firmado por el Director General)
2. Nuestra Historia

3. Nuestros Productos
4. Estructura Organizacional
5. Políticas de Personal
6. Horarios de Trabajo
7. Pago de Sueldos y Salarios
8. Nuestras Prestaciones
9. Seguridad Industrial
10. Orientaciones Generales

Características del Manual:

- \* Debe ser amistoso.
- \* Conviene que sea lo más gráfico posible.
- \* Debe ser dividido en secciones, para localizar fácilmente la información.
- \* Debe estar hecho a base de párrafos pequeños, con bastantes encabezados para facilitar su lectura.
- \* No debe contener promesas de cosas que no se van a conceder, porque el efecto es contrario al que se busca.
- \* No debe sustituir a la instrucción, sino ser un auxiliar de la misma.
- \* Debe ser del tamaño ideal para ser manuable.

Folletos: La folletería juega un papel importante como uno de los medios impresos de información eficaces en la descripción de servicios que las empresas prestan; creando una imagen más exacta de ésta y sus alcances internos y externos a los empleados y al público consumidor de estos productos. Los folletos deben llevar, siempre, el mensaje breve que se desea enviar, con apoyo de imágenes que los hacen más descriptivos para quienes reciben estos comunicados.

Para efectos de esta tesis, los folletos vienen a ser el apoyo a la labor de inducción, seguridad industrial, servicio médico, etc. y de comunicación interna para -

el personal, tanto de nuevo ingreso como el ya existente en la empresa.

Reglamento Interior de Trabajo: En éste se establecen los derechos y obligaciones de los empleados y trabajadores, así como las sanciones impuestas cuando no se cumplen adecuadamente las normas contenidas en él.

De tal manera que el trabajador tiene conocimiento de lo que puede obtener de la empresa, así como de lo que se espera de él en cuanto a su comportamiento dentro de ella.

Algunos de los puntos que deberá contener dicho reglamento son: horarios de trabajo, comida y descansos; días y lugares de pago; normas para la prevención de riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios; labores peligrosas para mujeres y menores; disposiciones de exámenes médicos; permisos y licencias; medidas disciplinarias, etc.

Es conveniente proporcionar, a todo el personal, un ejemplar del mismo y de ser posible, colocarlo en los tableros de anuncios o en lugares visibles dentro de la empresa.

Otras ayudas técnicas en las que nos podemos apoyar al dar el Programa de Inducción son las siguientes: conferencias, discusiones de grupo, juntas, mesas redondas, etc. Podemos incluir apoyos audiovisuales como exhibición especial de productos, diagramas, filminas, rotafolio, películas, acetatos, entre otros.

Esta fase concluye con la integración del nuevo elemento a su área correspondiente.

### 3.2.2 Inducción al Puesto:

La segunda parte del Programa de Inducción será responsabilidad del jefe directo o del departamento en donde vaya a laborar el nuevo empleado, en la cual se le proporcionará la información básica relativa al puesto, - sus funciones y contexto en general, que aunada al Programa de Inducción a la Empresa, favorecerá a su adecuación integral.

La importancia que reviste la Inducción al Puesto hace necesario que los jefes la impartan, invariablemente al momento en que el empleado o trabajador ha quedado oficialmente integrado a su unidad de trabajo y antes de asignarle responsabilidades o tareas relativas al puesto.

El jefe inmediato, en esta etapa, debe enfocar sus esfuerzos a la liberación de tensiones que normalmente se generan en todo el personal el primer día de trabajo. Podrá valerse no sólo de temas, información o comentarios relativos a la materia de trabajo, sino también de hechos o acontecimientos particulares, cotidianos o del dominio público que faciliten la familiarización e interacción del empleado o trabajador. Una vez alcanzada dicha apertura que asegura, en lo posible, - la obtención de niveles óptimos para que el personal asimile y retenga la información, se procederá a informar el objetivo y contenido del Programa de Inducción al Puesto, que ha sido elaborado para él y confirmar el interés por dilucidar o atender las dudas o comentarios que surjan durante el desarrollo del mismo.

Este programa debe contener lo siguiente:

- \* Título oficial del puesto y ubicación dentro de la estructura organizacional.

- \* Descripción de funciones y agenda de labores.
- \* Relaciones intra e interdepartamentales.
- \* Identificación y empleo de formatos de uso cotidiano.
- \* Políticas y procedimientos del área.
- \* Información sobre contratos, duración, renovación y planta.
- \* Tarjetas de tiempo y duración de la jornada, tiempo extra, faltas o permisos.
- \* Otros procedimientos, costumbres y terminología del departamento.
- \* Herramientas y útiles de trabajo.

En resumen, el Programa de Inducción debe ser una información general para el nuevo empleado acerca de la empresa de la que forma parte y debe quedar bien establecido en esta información el código de conducta de sus integrantes, las políticas de personal, lo que se espera de él y lo que éste debe esperar de la organización, normas de seguridad social, sistemas de políticas de ascensos y promociones, medios de prevención de riesgos y se le debe mostrar los sitios que requiere, tales como el lugar de cobro, lugar de abastecimiento de material, sanitarios, etc.

"Los buenos Programas de Inducción incluyen un procedimiento de comprobación, el cual es necesario debido a que los nuevos empleados, con frecuencia, se sienten renuentes a admitir que no recuerdan todo lo que se les dijo en la orientación inicial. Sin ese procedi -

miento sus preguntas quedan sin respuesta." (10). El seguimiento puede llevarse a cabo a través de la entrevista de ajuste o por una lista de verificación, por medio de las cuales podemos detectar en qué grado se asimiló la información incluida en el programa. La lista de verificación sirve también, como retroalimentación para el departamento de Recursos Humanos, con el fin de que pueda identificar partes del programa que sean adecuadas o deficientes. (Formatos Nos. 2 y 3).

MANUAL DE BIENVENIDA

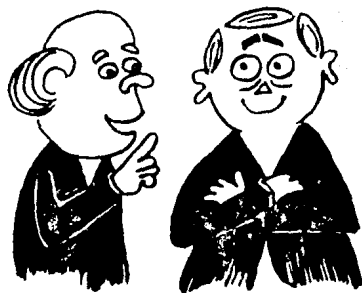


BIENVENIDO

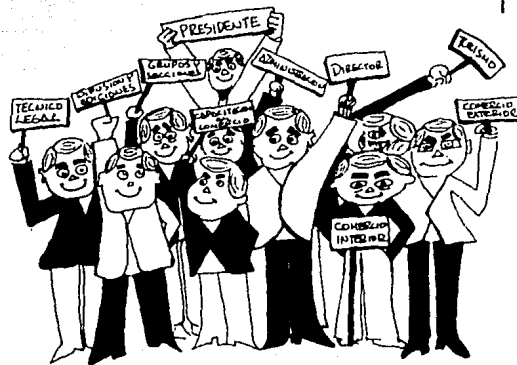


INTRODUCCION

## NUESTRA HISTORIA



## ORGANIGRAMA

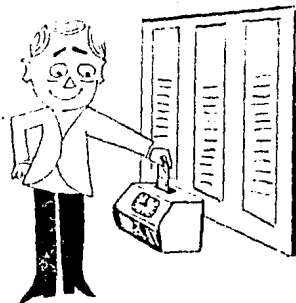




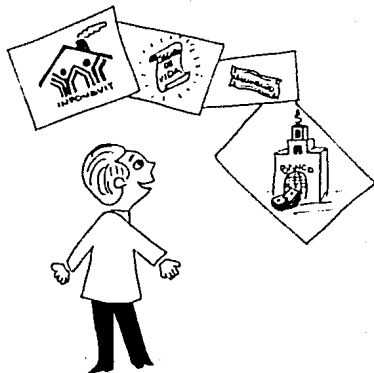
## NUESTROS SERVICIOS



## TUS DERECHOS Y OBLIGACIONES



## PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL



## DIRECTORIO

Comitador General .....

Presidencia .....

Dirección General .....

Relaciones Públicas .....

Secretaría de Consejo .....

Salón de Consejo .....

Auditoría .....

### GERENCIA ADMINISTRATIVA .....

Personal .....

Bolsa de Trabajo .....

Contabilidad .....

Caja .....

Registro .....

Recepción .....

Sistemas .....

Compras .....

Almacén .....

Mantenimiento y Servicios .....

Correspondencia .....

Conserjería .....

Portería .....

Edificio Donato Guerra 22 .....

LISTA DE VERIFICACION

Nombre del nuevo empleado: \_\_\_\_\_  
 Depto. o Sección: \_\_\_\_\_ Puesto: \_\_\_\_\_  
 Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Señala con palomita ( ) la información que sobre cada enunciado se haya explicado al nuevo empleado.

**a) Información General de la Empresa:**

1. Manual Corporativo de Bienvenida ( )
2. Organigrama de la Empresa ( )
3. Organigrama de su Area/Departamental ( )
4. Reglamento Interior de Trabajo ( )
5. Directorio Telefónico Interno ( )
6. Contrato de Trabajo ( )
7. Programa de Seguridad ( )
8. Programa de Capacitación ( )
9. Reglamento Caja de Ahorros ( )
10. Fianza ( )
11. Sindicato ( )
12. Normas de Puntualidad y Asiduidad ( )
13. Formas de Autorización de Salida de Materiales de la Empresa ( )
14. Formas para Solicitar Compras ( )
15. Formas para Autorización de Tiempo Extra ( )

**b) Información Económica:**

1. Días de Pago ( )
  2. Horarios de Pago ( )
  3. Lugar de Pagos ( )
  4. Descuentos por Nómina ( )
    - I.S.R. ( )
    - Seguro Social ( )
    - Caja de Ahorros ( )
- Otros Descuentos:
- Cuotas Sindicales ( )
  - Seguro de Vida ( )

**c) Ubicación de la Planta:**

Al nuevo empleado se le mostró la localización y las normas de:

1. Almacén ( )
2. Caja ( )
3. Botiquín de Primeros Auxilios ( )
4. Salidas de Emergencia ( )
5. Elevadores ( )
6. Escaleras ( )
7. Lugares para Fumar ( )
8. Estacionamiento ( )
9. Servicio Médico ( )
10. Cafetería ( )
11. Baños ( )
12. Lugar para Guardar Herramientas ( )
13. Zonas o Areas de Peligro ( )

- 14. Tienda ( )
- 15. Reloj Checador ( )
- 16. Lugar para Tarjeta. Horarios ( )
- 17. Departamento de Seguridad ( )
- 18. Departamento de Vigilancia ( )
- 19. Teléfonos ( )
- 20. Lugar, mobiliario y útiles para desarrollar su trabajo ( )
- 21. Comedor ( )

**d) Horario de Trabajo:**

- 1. Horario Matutino ( )
- 2. Tolerancia Entrada Matutina ( )
- 3. Horario Vespertino ( )
- 4. Tolerancia Entrada Vespertina ( )
- 5. Horario Total de Jornada Semanal ( )
- 6. Día de Descanso Semanal ( )
- 7. Horarios para Descansos ( )
- 8. Horarios para Comidas ( )
- 9. Tiempo Extra ( )
- 10. Días Festivos ( )
- 11. Vacaciones ( )

**e) Otros Aspectos de Importancia:**

- 1. Recorrido por la Planta ( )
- 2. Presentación Personal del Jefe Inmediato ( )
- 3. Presentación Personal del Jefe de Area ( )
- 4. Presentación Personal de los Compañeros de Trabajo ( )
- 5. Actividades Sociales de la Empresa ( )
- 6. Actividades Recreativas/Deportivas de la Empresa ( )

**f) Observaciones y Recomendaciones:**

---



---



---



---

Nombre de la persona que efectuó la inducción:

---

Firma del nuevo empleado:

---

**LISTA DE COMPROBACION PARA AYUDAR A  
LA INICIACION DEL NUEVO EMPLEO**

**Cuando el empleado se reporta por primera vez:**

- ( ) Dar la bienvenida a la compañía y al trabajo.
- ( ) Mostrar los percheros o gavetas, así como el baño.
- ( ) Dar a conocer al empleado la cafetería y otras facilidades para obtener alimentos.
- ( ) Revisar los reglamentos de seguridad, incluyendo el sistema de símbolos.
- ( ) Mostrar el sitio de trabajo.
- ( ) Revisar salario, horas y usos de tarjeta de tiempo.
- ( ) Describir brevemente el trabajo del grupo.
- ( ) Presentarlo a sus compañeros de trabajo
- ( ) Iniciar al empleado en su trabajo, recordando los cuatro pasos del entrenamiento:
  1. Preparar al trabajador
  2. Presentar la operación
  3. Ensayar su ejecución
  4. Vigilar el progreso
- ( ) Brevemente, cubrir las reglas básicas de seguridad y uso del equipo de seguridad.
- ( ) Recordar al empleado que se dirija al supervisor para información y ayuda.

**Posteriormente, durante el primer día:**

- ( ) Revisar los procedimientos de pago.
- ( ) Comentar el estacionamiento y los transportes particulares.
- ( ) Dar a conocer las instalaciones de la Enfermería.
- ( ) Revisar las reglas de seguridad.
- ( ) Hablar brevemente acerca del trabajo del departamento y de cómo encaja el puesto del empleado con él.
- ( ) Poco antes del tiempo de salida, comprobar con el empleado cualquier progreso y cualesquier preguntas.

**Durante las primeras dos semanas:**

- ( ) Revisar los Planes de Prestaciones.\*
  - Seguros
  - Compra de Acciones por los Empleados
  - Pensiones
  - Retiro y Préstamos
  - Sistema de Sugestiones
- ( ) Revisar los puntos de su "Guía de Trabajo.
- ( ) Comprobar los hábitos de seguridad.
- ( ) Continuar observando el progreso y la ejecución

\* Los planes para los cuales el empleado firma solicitudes en el departamento de Contratación.

## **CAPITULO IV**

### **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL**

- 4.1** Fundamentos Legales
- 4.2** Tipos de Capacitación
- 4.3** Areas de la Capacitación
- 4.4** Proceso de la Capacitación
  - 4.4.1** Planeación
  - 4.4.2** Organización
  - 4.4.3** Ejecución
  - 4.4.4** Evaluación

## **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL**

---

A pesar de que la práctica de capacitar personal para que haga sus labores de manera adecuada no es nueva en México, las expectativas que la capacitación creó a partir del ordenamiento constitucional que la elevó al rango de derecho social, motivó un movimiento laboral en todas las empresas que ha venido, por una parte, a profesionalizar esta función y por otra a desvirtuarla y considerarla simplemente como un sinónimo de cursos.

Actualmente podemos observar que son muy pocas las empresas que han encontrado que la capacitación no solamente es un instrumento de desarrollo para los trabajadores, sino que - sobre todo, han encauzado estos esfuerzos en beneficio de la productividad, ya que trae como resultado:

- \* Aumento de la Producción
- \* Mejoramiento de la Calidad
- \* Disminución de Costos
- \* Velocidad del Proceso de Producción
- \* Incremento de Utilidades
- \* Satisfacción y Aumento de Clientes
- \* Adecuado Clima Organizacional

Las empresas que así han concebido la capacitación y que han descubierto que "vale más de lo que cuesta", son aquellas organizaciones que han instrumentado seriamente departamentos dirigidos por personas preparadas en esta materia y con el nivel jerárquico suficiente que les permite orientar la capacitación hacia la efectividad organizacional, y no solamente al mero cumplimiento legal o a la organización de cursos.

Dirigir de esta forma la capacitación, implica, dentro de - otras cosas, entenderla como un proceso permanente orientado a la satisfacción de necesidades y en apoyo a programas y objetivos mayores de la organización que la hace surgir.

#### **4.1 FUNDAMENTOS LEGALES:**

La disposición que eleva a rango de derecho constitucional la Capacitación y Adiestramiento de los trabajadores es el Artículo 123, Apartado "A", Fracción XIII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde establece:

"Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores capacitación y adiestramiento para el trabajo. La Ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir dicha obligación".

En la Ley Federal del Trabajo promulgada en 1931 se señalaba que las empresas estaban obligadas a tener aprendices. En la nueva Ley de 1970 los legisladores institucionalizan el entrenamiento y a partir del 1o. de mayo de 1978 establece la capacitación del trabajador como un derecho de éste.

A continuación se presenta el Artículo 153 de la Ley Federal del Trabajo, en donde se establecen los lineamientos a seguir en esta materia:

##### **Artículo 153-A:**

"Todo trabajador tiene el 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 tra-



bajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

**Artículo 153-B:**

"Para dar cumplimiento a la obligación que, conforme al artículo anterior les corresponde, los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas".

**Artículo 153-C:**

"Las instituciones o escuelas que deseen impartir capacitación o adiestramiento, así como su personal docente, deberán estar autorizadas y registradas por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social".

**Artículo 153-D:**

"Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada".

**Artículo 153-E:**

"La capacitación o adiestramiento a que se refiere el Artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patrón y trabajador convengan que podrán impartirse de otra manera; así como en el caso en que el trabajador desee capaci-

tarse en una actividad distinta a la de la ocupación - que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se - realizará fuera de la jornada de trabajo".

**Artículo 153-F:**

"La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de la 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".

**Artículo 153-G:**

"Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo - que va a desempeñar, reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo - que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto de ella en los contratos colectivos".

**Artículo 153-H:**

"Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

I. Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de - grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento.

II. Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento, y cumplir con los programas respectivos.

III. Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos".

**Artículo 153-I:**

"En cada empresa se constituirán Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, integradas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores, y sugerirán las medidas tendientes a perfeccionarlos; todo esto conforme a las necesidades de los trabajadores y de las empresas".

**Artículo 153-J:**

"Las autoridades laborales cuidarán que las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento se integren y funcionen oportuna y normalmente, vigilando el cumplimiento de la obligación patronal de capacitar y adiestrar a los trabajadores".

**Artículo 153-K:**

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de las mismas ramas industriales o actividades, para constituir Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento de tales ramas industriales o actividades, los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría a que se refiere esta Ley.

Estos Comités tendrán facultades para:

I Participar en la determinación de los requeri-

mientos de capacitación y adiestramiento de las ramas o actividades respectivas.

II. Colaborar en la elaboración del Catálogo Nacional de Ocupaciones y en la de estudios sobre las características de la maquinaria y equipo en existencia y uso en las ramas o actividades correspondientes.

III. Proponer sistemas de capacitación o adiestramiento para y en el trabajo, en relación con las ramas industriales o actividades correspondientes.

IV. Formular recomendaciones específicas de planes y programas de capacitación y adiestramiento.

V. Evaluar los efectos de las acciones de capacitación y adiestramiento en la productividad dentro de las ramas industriales o actividades específicas de que se trate; y

VI. Gestionar ante la autoridad laboral el registro de las constancias relativas o conocimientos o habilidades de los trabajadores que hayan satisfecho los requisitos legales exigidos para tal efecto".

**Artículo 153-L:**

"La Secretaría del Trabajo y Previsión Social fijará las bases para determinar la forma de designación de los miembros de los Comités Nacionales de Capacitación y Adiestramiento, así como las relativas a su organización y funcionamiento".

**Artículo 153-M:**

"En los contratos colectivos deberán incluirse cláusulas relativas a la obligación patronal de proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores, conforme a planes y programas que satisfagan los requisi-

tos establecidos en este Capítulo".

"Además, podrá consignarse en los propios contratos el procedimiento conforme al cual el patrón capacitará y adiestrará a quienes pretendan ingresar a laborar en la empresa, tomando en cuenta, en su caso, la cláusula de admisión".

**Artículo 153-N:**

"Dentro de los quince días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, los patrones deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se haya acordado establecer, o en su caso, las modificaciones que se hayan convenido acerca de los planes y programas ya implantados con aprobación de la autoridad laboral".

**Artículo 153-O:**

"Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente, deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento".

**Artículo 153-P:**

"El registro de que trata el Artículo 153-C se otorgará a las personas o instituciones que satisfagan los siguientes requisitos:

- I. Comprobar que quienes capacitarán o adiestrarán

a los trabajadores, están preparados profesionalmente en la rama industrial o actividad en que impartirán sus conocimientos;

II. Acreditar satisfactoriamente, a juicio de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, tener conocimientos bastantes sobre los procedimientos tecnológicos propios de la rama industrial o actividad en la que pretendan impartir dicha capacitación o adiestramiento; y

III. No estar ligadas con personas o instituciones que propaguen algún credo religioso, en los términos de la prohibición establecida por la fracción IV del Artículo 3º Constitucional.

El registro concedido en los términos de este artículo podrá ser revocado cuando se contravengan las disposiciones de esta Ley.

En el procedimiento de revocación, el afectado podrá ofrecer pruebas y alegar lo que a su derecho convenga".

**Artículo 153-Q:**

"Los planes y programas de que tratan los artículos - 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

I. Referirse a períodos no mayores de cuatro años;

II. Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa;

III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

IV. Señalar el procedimiento de selección, a través

del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores de un mismo puesto y categoría;

V. Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras; y,

VI. Aquellos otros que establezcan los criterios generales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación.

Dichos planes y programas deberán ser aplicados de inmediato por las empresas".

**Artículo 153-R:**

"Dentro de los sesenta días hábiles que sigan a la presentación de tales planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, ésta los aprobará o dispondrá que se les hagan las modificaciones que estime pertinentes; en la inteligencia de que, aquellos planes y programas que no hayan sido objetados por la autoridad laboral dentro del término citado, se entenderán definitivamente aprobados".

**Artículo 153-S:**

"Cuando el patrón no dé cumplimiento a la obligación de presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social los planes y programas de capacitación y adiestramiento, dentro del plazo que corresponda en los términos de los artículos 153-N y 153-O, o cuando presentados dichos planes y programas, no los lleve a la práctica, será sancionado conforme a lo dispuesto en la fracción IV del artículo 994 de esta Ley, sin perjuicio de que, en cualquiera de los dos casos, la propia Secretaría adopte las medidas pertinentes para que el patrón cumpla con la obligación de que se trata".

**Artículo 153-T:**

"Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación o adiestramiento en los términos de este Capítulo, tendrán derecho a que la entidad instructora les expida las constancias respectivas, mismas que, autenticadas por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa, se harán del conocimiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por conducto del correspondiente Comité Nacional o, a falta de éste, a través de las autoridades del trabajo a fin de que la propia Secretaría las registre y las tome en cuenta al formular el padrón de trabajadores capacitados que corresponda, en los términos de la fracción IV del artículo 539".

**Artículo 153-U:**

"Cuando implantado un programa de capacitación, un trabajador se niegue a recibir ésta, por considerar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño de su puesto y del inmediato superior, deberá acreditar documentalmente dicha capacidad o presentar y aprobar, ante la entidad instructora, el examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

En este último caso, se extenderá a dicho trabajador la correspondiente constancia de habilidades laborales".

**Artículo 153-V:**

"La constancia de habilidades laborales es el documento expedido por el capacitador, con el cual el trabajador acreditará haber llevado y aprobado un curso de capacitación".

"Las empresas están obligadas a enviar a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control, listas de las constancias que se hayan expedido a sus trabajadores".



"Las constancias de que se trata surtirán plenos efectos, para fines de ascenso, dentro de la empresa - que se haya proporcionado la capacitación o adiestramiento".

"Si en una empresa existen varias especialidades o niveles en relación con el puesto a que la constancia se refiera, el trabajador, mediante examen que practique la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento respectiva, acreditará para cuál de ellas es apto".

**Artículo 153-W:**

"Los certificados, diplomas, títulos o grados que expidan el Estado, sus organismos descentralizados o los particulares con reconocimiento de validez oficial de estudios, a quienes hayan concluido un tipo de educación con carácter terminal, serán inscritos en los registros de que trata el artículo 539, fracción IV, cuando el puesto y categoría correspondientes figuren en el Catálogo Nacional de Ocupaciones o sean similares a los incluidos en él".

**Artículo 153-X:**

"Los trabajadores y patrones tendrán derecho a ejercer ante las Juntas de Conciliación y Arbitraje las acciones individuales y colectivas que deriven de la obligación de capacitación o adiestramiento impuesta en este Capítulo".

**Documentación:**

Para cumplir con lo establecido en la Ley Federal del Trabajo, a continuación se presentan las formas oficiales expedidas por la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo:

Forma DC-1      Informe sobre la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Forma DC-1A Informe sobre la actualización relativa a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento (en caso de cambios).

Forma DC-2 Presentación resumida del plan y de los programas de Capacitación y Adiestramiento.

Forma DC-2A Presentación de modificación al plan y programas de Capacitación y Adiestramiento (en caso de cambios).

Forma DC-4 Expedición de Constancias de Habilidades Laborales.

Forma DC-5 Registro de Listas de Constancias de Habilidades Laborales.

Según sea el caso, existen otras formas oficiales:

Forma DC-3A Solicitud de Autorización y Registro de Institución o Escuelas de Capacitación.

Forma DC-3B Solicitud de Autorización y Registro de Instructor Externo Independiente.

Forma DC-3C Registro de Programa General.

Forma DC-U Forma única para el informe sobre la constitución de la Comisión Mixta y presentación resumida del plan y de los programas de Capacitación y Adiestramiento para empresas hasta con 19 trabajadores.

(Formatos Nos. 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10).

Para efectuar los trámites regulares relacionados con esta obligación, se deberá acudir a la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Delegaciones Federales de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en el interior de la República o Autoridades Locales del Trabajo.

#### **4.2 TIPOS DE CAPACITACION:**

Consideramos necesario aclarar que el término de capacitación no está directamente definido. Se habla de adiestramiento, capacitación, desarrollo, entrenamiento, orientación profesional, a veces como términos sinónimos.

Algunos autores asignan el término adiestramiento en relación al aprendizaje y desarrollo de habilidades manuales, el término capacitación para la adquisición de conocimientos principalmente de tipo intelectual y el desarrollo para el proceso que se refiere a una formación integral de la persona.

Es probable que esta confusión de términos tenga su origen en la traducción directa de otros idiomas, para propósitos de este estudio, emplearemos el término capacitación o entrenamiento como la función educativa general de una empresa, que engloba el adiestramiento, la capacitación y el desarrollo anteriormente definidos.

Existen seis diferentes tipos de capacitación según su propósito, compromiso y procedimiento, éstos son:

- \* Prelaboral
- \* Inductiva
- \* En el Puesto
- \* Para Cambio de Puesto
- \* Para el Desarrollo
- \* Como canal de Comunicación (11)

**Capacitación Prelaboral:** Es aquélla que se imparte a los aspirantes a trabajar en la empresa, ya que para determinados programas se requiere incorporar a elementos con conocimientos más específicos. El compromiso de la empresa se limita a la posibilidad de contratarlos, si conforme a la oferta de empleo y a la reunión de ciertos requisitos se cumple con el índice de aprendizaje esperado. (12).

**Capacitación Inductiva:** Es aquélla que se proporciona a los trabajadores de nuevo ingreso. Para la empresa significa el compromiso de ambientarlos en su nuevo me

dio laboral, destacando la importancia que tienen tanto los programas como las funciones y actividades de los diferentes puestos. (12).

**Capacitación en el Puesto:** Es el tipo de capacitación más relacionada con la productividad y sirve para mejorar el desempeño en un puesto. En este caso, la empresa reconoce el esfuerzo permanente y sistemático de los trabajadores por capacitarse. Debe ser vinculada al escalafón para que junto con otros que miden el desempeño, pueda representar la posibilidad de recibir una promoción.

**Capacitación para el Cambio de Puesto:** Es aquélla que imparte nuevos conocimientos que son necesarios para ocupar un cargo diferente en la empresa, representa el dar facilidades a un trabajador para que pueda aspirar a una mayor responsabilidad, mejorando su nivel salarial.

**Capacitación para el Desarrollo:** Es la capacitación que satisface la demanda de superación personal del trabajador.

Es un proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos y habilidades de los miembros de la empresa en beneficio del individuo. Si bien no involucra un beneficio directo a la empresa, representa para ésta el dar respuesta a los trabajadores que por sus méritos acreditan que se les apoye motivacionalmente para desarrollar al máximo sus potenciales.

**Capacitación como Canal de Comunicación:** Es aquélla que establece un canal de información entre todos los niveles administrativos de la empresa, para adecuarse a las exigencias tanto internas como externas.

La empresa adopta el compromiso ante los trabajadores de mantenerlos informados de aquellos propósitos y acciones interempresariales de los que ellos son los principales protagonistas, no sólo para informarles si no también para conocer sus puntos de vista y demandas de información.

#### **4.3 AREAS DE LA CAPACITACION:**

Cada día es más lo que el hombre tiene que aprender, - por lo cual se ha incrementado el interés de los especialistas por estudiar de manera científica, cómo el - aprendizaje influye sobre las distintas manifestaciones del comportamiento. (12). Estos estudios en el - campo del desarrollo humano encontraron que existen - tres áreas de desarrollo en los seres humanos y en las cuales se necesitan capacitar a los trabajadores, éstas son:

- \* Area Cognoscitiva
- \* Area Psicomotriz
- \* Area Afectiva

**Area Cognoscitiva:** Se refiere a aquellos procesos de tipo intelectual que influyen en el desempeño de una actividad.

Estos procesos como la atención, memoria, análisis, - abstracción, reflexión, nos proporcionan información - sobre el mundo circundante, sus relaciones y organización que es necesario que las personas dominen.

Por medio de cursos de capacitación podemos mejorar estos procesos de tipo intelectual. (12).

**Area Psicomotriz:** Se refiere al dominio de habilidades, hábitos, destreza mental, verbal y de movimiento,

que las personas necesitan dominar en determinadas operaciones.

Por medio de cursos de adiestramiento podemos desarrollar estos procesos de tipo psicomotriz. (12).

**Area Afectiva:** Conjunto de actitudes, valores y opiniones del individuo que lo hacen actuar en favor o en contra de personas, hechos y estructuras.

Por medio de cursos de desarrollo podemos modificar estos procesos de tipo afectivo. (11).

#### **4.4 PROCESO DE LA CAPACITACION:**

El proceso de la capacitación se desarrollará de acuerdo a los pasos que conforman el proceso administrativo y por considerarse la forma más explícita para su entendimiento.

##### **4.4.1 Planeación:**

La fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación es la Planeación. Planear significa, en esta actividad, analizar y ubicar la problemática en razón de la cual se establecerán las estrategias que vean a futuro.

Planear en capacitación es determinar estrictamente "qué hacer" e implica cuatro elementos:

- a) Detección de Necesidades de Capacitación
- b) Establecimiento de Objetivos
- c) Elaboración de Planes y Programas
- d) Presupuestos

**a) Detección de Necesidades de Capacitación:** Es el -

proceso mediante el cual se obtiene información de las carencias o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes del personal, así como de las discrepancias o diferencias entre lo que debería hacerse y lo que realmente se hace; valiéndose de diferentes técnicas que se utilizarán de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Las razones básicas por las que se necesita determinar las necesidades de capacitación son:

- 1) Cubrir las necesidades que en materia de capacitación, adiestramiento y desarrollo demanden el personal y la empresa.
- 2) Saber en qué aspectos el personal presenta carencias, ya sea de conocimientos, habilidades o actitudes que estén impidiendo que realice eficazmente las funciones de su puesto.
- 3) Lograr que el trabajo se realice con mayor eficiencia y menor esfuerzo, tiempo y costo.
- 4) Lograr un continuo desarrollo individual de cada una de las personas que conforman la empresa, permitiéndoles progresar.
- 5) Porque el éxito de la empresa exige un desarrollo óptimo de la labor individual.

La D. N. C. es la parte medular de la Planeación de la Capacitación e implica cuatro pasos:

- \* Establecer en qué materias se necesita entrenamiento para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- \* Definir quiénes de los diferentes trabajadores que



desempeñan un mismo puesto necesitan entrenamiento (en qué actividades sí y en qué actividades no).

- \* Determinar en qué cantidad o en qué profundidad se necesita que un trabajador domine su especialidad (ya sean conocimientos, habilidades o actitudes) y por último;
- \* Diferenciar cuándo y en qué orden serán capacitados, según las prioridades y los recursos que la empresa disponga para su realización. (Formatos Nos. 11, 12, 13, 14 y 15).

### **Clasificación de Necesidades:**

Ahora bien, las necesidades se pueden clasificar, según Gil Carrillo E. (1984) en:

Por su Ambito:	Organizacional Ocupacional Individual
Por su Accesibilidad:	Manifiestas Encubiertas

**Necesidades Organizacionales:** Se refieren a las limitaciones o problemas generales que presenta la organización como estructura orgánica.

**Necesidades Ocupacionales:** Son limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes en las labores relacionadas a un mismo puesto u ocupación que presenta un grupo de personas.

**Necesidades Individuales:** Son aquéllas deficiencias en conocimientos, habilidades o actitudes particulares del individuo y del puesto que desempeña.

Estas necesidades pueden ser por su accesibilidad de - dos tipos.

**Necesidades Manifiestas:** Son aquéllas que indican un problema cuya causa se detecta a simple vista.

Estas necesidades, por ser evidentes, no requieren de - investigación para ser localizadas o conocidas, es de - cir, no necesitamos de cuestionarios, pruebas o entre - vistas.

Este tipo de necesidades se detectarán en base a un es - tudio comparativo que responderá a las siguientes cau - sas: personal de nuevo ingreso, transferido o ascendi - do; cambios en métodos o procedimientos, en maquinaria o equipo.

**Necesidades Encubiertas:** Son aquéllas que indican un problema cuya causa no se detecta a simple vista, para definir las se requiere llevar a cabo una investigación sistemática y profunda.

#### **Fuentes de Información:**

Básicamente, las necesidades de capacitación se defi - nen averiguando lo que sucede y confrontándolo con lo que debería de suceder ahora o en el futuro. Si hay - diferencias, éstas nos dan la clave para planear el ti - po y la intensidad del entrenamiento.

"En esta primera fase del procedimiento, para la D.N.C. se empieza por determinar lo que debe hacerse en la or - ganización, ésto debe estar contenido en ciertos docu - mentos en los que se precisan los objetivos a los que debe de llegar la organización". (11).

Dentro de la empresa existen varias fuentes de informa

ción para cumplir con lo anterior, éstas son:

**Manual de Organización:** Este describe la estructura - de la empresa: la jerarquía, funciones, relaciones, - responsabilidades y limitaciones del puesto". (14).

**Manual de Procedimientos:** Determina el contenido de - trabajo de cada puesto y los pasos a seguir para desem - peñarlo de una manera efectiva.

**Manual de Políticas:** Este determina las normas y lími - tes bajo los cuales se deben realizar las actividades de la empresa.

**Reglamento Interior de Trabajo:** Contiene el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y pa - trones en el desarrollo de un trabajo. (14).

**Contrato Colectivo de Trabajo:** Es el convenio celebra - do entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patro - nes, con el objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más em - presas o establecimientos. (15).

**Análisis de Puestos:** Consiste en definir las tareas, separando las partes que las componen, precisando los - deberes y responsabilidades inherentes al puesto, así como determinar las cualidades y preparación requerida en la persona que vaya a desarrollar el trabajo.

**Perfiles de Puesto:** En donde se establecen los requi - sitos mínimos indispensables que debe tener un trabaja - dor para ocupar un puesto, por ejemplo: escolaridad, experiencia, conocimientos, habilidades, etc.

**Planes:** Los planes son una fuente constante de las -

claves que estamos buscando. Especialmente los planes a largo plazo, siempre traen consigo la necesidad de - entrenamiento a futuro y/o entrenamiento preventivo. - Los planes inmediatos muestran también la necesidad de capacitación y con frecuencia, entrenamiento de tipo - correctivo.

Es posible usar muchas otras fuentes de información - acerca de las necesidades de entrenamiento. El entrenador las seleccionará de acuerdo con sus necesidades, teniendo en mente su objetivo final: lograr tanta información como sea posible, basado en las necesidades que el grupo o los individuos tienen de incrementar - sus conocimientos, habilidades y comprensión general. (13).

**Métodos para Determinar Necesidades de Capacitación:** -

Existen muchos métodos para la D.N.C., cada uno debe - ir adaptado a la situación específica y se pueden utilizar solos o combinados.

**Análisis de Problemas:** La clave para encontrar las ne - cesidades de entrenar puede surgir del análisis de un problema operacional. Para analizar el problema con - miras al entrenamiento hay que hacer algunas preguntas clásicas: qué, por qué, quién, cuándo, dónde y cómo. - ¿Cuál exactamente es el problema? ¿quiénes están impli - cados? ¿cuándo empezó? ¿qué clase de conocimiento fa - lló?. O bien ¿qué clase de habilidad, percepción y ac - titudes?, ¿cuándo lo necesitan adquirir?, ¿quién debe dárselos?, ¿dónde deben impartirse?, etc. (13).

**Entrevista:** Es posible que el especialista sienta la necesidad de entrenamiento en un sector de la compañía. Para obtener información al respecto debe planear una reunión formal con una persona o un grupo. Será conve - niente que prepare una lista de preguntas pertinentes

y durante la reunión emplee todas las técnicas de entrevista. Así hará las preguntas ordenadamente, escribiendo las respuestas para poder estudiarlas más tarde.

Hay otros tipos de entrevista en la organización, como la de selección, ajuste y promoción. Pero una, especialmente útil para el entrenador, es la de salida. - Una persona que deja la compañía está en posición de poder indicar cómo podrían ser mejor las cosas. Algunos de estos mejoramientos que el empleado desearía es tan directamente relacionados con la capacitación. (13).

**Encuesta:** Se usa para inventariar operaciones, medir la actitud de los empleados o para prever los efectos de los planes a largo plazo. Puede cubrir un sector de la compañía o toda ella, limitarse a un tipo de formación o a una combinación de datos. Parte de los datos obtenidos por una encuesta puede señalar necesidades de entrenamiento.

**Cuestionario:** Es una forma escrita utilizada para reunir información sobre uno o varios temas. Consta de una lista de preguntas destinadas a uno o más sujetos. Cada pregunta debe ser breve, específica, formulada de manera que se obtenga una respuesta concisa e indicadora de una necesidad de capacitación en concreto; que defina el alcance del entrenamiento, el contenido del curso, etc. (13).

**Pruebas:** Los test o pruebas miden los conocimientos, habilidades o actitudes y en los resultados podemos encontrar la falta de eficiencia que requiera ser corregida por entrenamiento.

**Observación Directa:** Esta técnica consiste en registrar todas las actividades en el lugar donde se desempeña el trabajo, con el fin de evaluarlas de manera objetiva.

Es utilizada por personal que conoce los sistemas de la organización y que está entrenado en supervisión.

Utiliza como instrumento, un guión de observación o una lista de verificación para no perder de vista lo que desea observar. (13).

**Evaluación del Trabajo:** El jefe evalúa el desempeño de su subordinado constantemente, en ésta es posible detectar si debe mejorar sus conocimientos, habilidades o comprensión de los objetivos de su puesto y su compañía.

Cualesquiera que sean los patrones y procedimientos para evaluar la tarea individual, el resultado es una indicación de las necesidades de crecimiento de la persona, algunas de éstas corresponden al entrenamiento.

**Registros de Personal:** Esta técnica consiste en obtener de los archivos, datos que la empresa tiene sobre todos aquellos registros que reflejan, de manera objetiva, el desempeño de los trabajadores. Por ejemplo: los registros de asistencias, accidentes, tiempos extras, experiencia, escolaridad, formación extraescolar, participación sindical, promociones, cambios dentro de la empresa, etc. todos estos datos se pueden obtener individualmente, por categoría ocupacional o globalmente. (12).

**Indices:** En toda empresa hay muchos tipos de datos fijos al alcance del entrenador. Por ejemplo: el Departamento de Personal puede suministrar información sobre ausentismo, accidentes, etc.; el Departamento de Producción cuenta con datos estadísticos sobre costos, actividades de producción, mantenimiento, etc. Estos datos registran las condiciones tal y como son, también ayudan a indicar la dirección en que avanzan esas

funciones. El análisis de los datos nos dirá qué tipo de entrenamiento se hace necesario.

**Inventario de Habilidades:** El inventario consta de un cuadro de doble entrada: el personal se enlistará en la entrada de la izquierda y las tareas que realizan - en la entrada de la derecha, de manera que se asigne - una calificación a cada persona sobre su tarea. (11). Generalmente, es resuelto por los jefes inmediatos, - quienes están en una posición favorable para hacer - apreciaciones acerca de sus subordinados.

Es importante pedir, a quienes lleven los inventarios, que indiquen en la columna de observaciones los problemas que manifiesten los sujetos con habilidades inferiores a las requeridas. (12).

**Inventario de Recursos Humanos:** Cada empresa debe conocer las características de su capital humano para poder planear las necesidades futuras de la organización. (1).

Para lograr esto se debe tomar en cuenta toda la información que se refiera a cada uno de sus integrantes, - la cual se vaciará en una forma que deberá contener datos de identificación, escolaridad, cursos de capacitación, idiomas, experiencia y trayectoria laboral, intereses, actividades extraocupacionales e información - complementaria.

**Técnica de Tarjetas:** En esta técnica se desglosan cada una de las actividades del puesto, anotándolas por separado en tarjetas, mismas que la persona deberá seleccionar de acuerdo al orden de importancia de las necesidades de capacitación.

**Procedimiento:** Se enlistan las actividades o áreas en

donde se considere se necesita capacitación.

Se anota cada una de ellas en una tarjeta.

Se entrega el conjunto de tarjetas (se recomienda que no sean más de 10) y se le pide que seleccione las tarjetas en las que considere que es necesaria la capacitación y las ordene de acuerdo a su importancia.

La clave de las necesidades de capacitación está precisamente en el orden en que las tarjetas son colocadas, así como la secuencia en que debe programarse ésta.

**Lista de Confrontación:** Consiste en descomponer una - tarea (o un proceso, programa, actividad o área de responsabilidad) en una lista detallada de sus partes o - pasos lógicos, a la derecha se deja una columna para - poner marcas, los trabajadores señalan las partes en - que les gustaría tener más conocimientos o destreza.

Lo importante es asegurarse de que cada elemento está puesto en la lista en función del trabajo que implica, de manera que podamos ver las necesidades de entrenamiento como necesidades de desarrollar conocimientos y aptitudes.

**Quejas y Sugerencias:** Una fuente constante sobre el - conocimiento de los problemas que existen en la empresa son las quejas. Estableciendo un procedimiento formal de quejas y sugerencias (en caso de que no exista) donde el personal manifieste por escrito sus inquietudes o insatisfacciones sobre diferentes aspectos del - trabajo y/o empresa, se puede obtener información valiosa que ayude a detectar, tanto necesidades de los - trabajadores como de la empresa.

**Representación de Papeles:** La actuación es un procedi



miento de capacitación en el que dos o más personas representan un papel en una comedia que simula una situación de la vida real, en la que se da un problema presente o que puede surgir. Puede ser un problema operacional, de comunicación o de relaciones personales. - La manera como cada persona que participa en el drama maneja la situación, nos da la clave para conocer sus necesidades de entrenamiento en cierta habilidad, conqcimiento o actitud. (13).

**Simulación:** Este método es conocido también como "Juegos de Negocios o de Administración". Los juegos es - tán planeados de manera que permitan competir a dos - equipos, cada uno de los cuales representa un papel o una actividad de la organización. Se trata de adminig|tratar la compañía, realizar una campaña o desarrollar - una función. O sea, hay que poner a los equipos en - una situación en la que tengan que tomar decisiones. - Al analizar el desarrollo del juego se nos revelan las necesidades de entrenamiento que tienen los individuos y los grupos. (13).

**Estudios de Casos:** El análisis de casos es un método que consiste en presentar por escrito, una cuidadosa - descripción de cualquier situación problemática. (13). El sujeto debe analizar el caso y proponer posibles so luciones que muestran su habilidad y conocimientos que le faltan para resolver dicho caso óptimamente.

**Solicitudes:** Las solicitudes de entrenamiento pueden ser informales, generalmente orales, o formales, general mente escritas. Las solicitudes, especialmente las que vienen de la gerencia, identifican claramente las necesidades de entrenamiento. Sin embargo, deben ser cuidadosamente estudiadas por el entrenador antes de - actuar. (13). A menudo llegan después de una crisis - en donde se requiere entrenamiento correctivo, también

surgen solicitudes de entrenamiento a largo plazo, lo que exige un tratamiento preventivo de la capacitación.

**Grupos de Discusión:** Esta técnica consiste en llevar a cabo reuniones de grupo procurando que se encuentre presente el jefe o supervisor.

El objetivo de la reunión es el de que todos participen en la solución de problemas.

**Procedimiento:** Se discuten los problemas que existen en el grupo de trabajo, para determinar sus causas.

Por medio de un moderador se tomará nota de las conclusiones, las cuales se analizarán y ordenarán de acuerdo a su importancia. (11).

**Charola de Entrada:** Se le conoce como "Charola de Entrada" a la técnica de capacitación que consiste en dar al empleado o jefe un sobre con una variedad de documentos, tales como los que se agrupan en la charola de entrada que hay sobre el escritorio de un ejecutivo y que van dejando, ya sea los mensajeros o secretarias, es decir: reportes, notas, solicitudes, etc., documentos que piden respuesta inmediata.

Se concede al empleado o jefe un término de aproximadamente 30 minutos, en el que éste manejará las situaciones descritas en la documentación, tomando nota de las alternativas que propone para su resolución.

Al término del tiempo establecido, se discuten las decisiones, resultando evidentes las necesidades de capacitación. (12).

**Tormenta de Ideas;** Consiste en realizar una serie de preguntas sobre requerimientos de información, conoci-

mientos y habilidades que se necesiten para mejorar el trabajo y resolver los problemas más urgentes en materia de capacitación.

Estas preguntas se formulan a un grupo de supervisores, jefes de área o ejecutivos, no mayor de 8 ni menor de 5, los cuales pueden expresar libremente cualquier idea que pueda contestar las preguntas hechas. Este ejercicio tiene una duración de 5 a 10 minutos, al término de los cuales se ordenan las conclusiones y resultados más importantes. (16).

**Corrillos:** Consiste en reunir un grupo de trabajadores. Este grupo se divide en subgrupos de 4 ó 5 personas a las cuales se les entrega una tarjeta, la cual contiene una pregunta relacionada con aspectos donde se necesita capacitación. La pregunta de la tarjeta se contesta dándose un tiempo de 20 a 30 minutos. Se considera como conclusión de grupo los aspectos en los que coincidan dos o más subgrupos. (16).

**Pláticas Informales:** Dentro de su organización, el entrenador conoce a mucha gente y sostiene conversaciones con la mayoría. De estos diálogos salen también ideas sobre los tipos de entrenamiento necesarios, que de otro modo no se manifestarían. El especialista debe buscar estas señales que frecuentemente son muy vagas.

**Otros Medios:** Hay muchos modos de conocer las necesidades de entrenamiento. El especialista debe idear sistemas que satisfagan esas necesidades. Debe tener en mente que su objetivo final es determinar qué aumento de habilidades, actitudes o conocimientos harán a una persona o a un grupo más productivos.

Al llevar a cabo un análisis comparativo entre lo que -

sucede y lo que debería suceder, encontramos o detectamos las necesidades de capacitación del trabajador, - con lo cual podemos conocer a quién y en qué se debe - capacitar.

Los resultados obtenidos deberán ser suficientes para proponer diferentes alternativas de acción, que respondan a los objetivos de la investigación y que además - den apoyo a otros aspectos del sistema integral de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

Se programarán las acciones según puestos, personas y prioridades a través del diseño del plan y de los programas de capacitación que la institución deberá desarrollar.

**b) Establecimiento de Objetivos:** La determinación de las necesidades nos permite estar en posibilidad de establecer objetivos claros, ya que éstos deberán redactarse en función a la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase de D.N.C. Los objetivos deberán ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deberán establecerse y seguirse sin perderlos de vista.

Un objetivo de instrucción es la descripción de la conducta que se espera del participante al finalizar la experiencia de un curso determinado.

El establecer objetivos de instrucción es de relevante importancia, ya que dan sentido a todas las actividades que se realicen. Es la base para: saber a dónde vamos, poder programar y estructurar adecuadamente las actividades de capacitación a realizar, seleccionar los procedimientos y técnicas de instrucción más adecuadas, utilizar eficientemente los recursos disponibles, hacer factible la revisión crítica del proceso y hacer correcciones, establecer un control apropiado y posibilita la evaluación objetiva de los resultados del curso.

Los objetivos de un curso deben ser elementos clave para alcanzar los objetivos particulares y generales de capacitación de una empresa. Si éstos no son escalones que conducen hacia los otros, habrá que replantear los.

Además del o los objetivos de un curso, es lógico que existan objetivos menores o metas dentro del mismo que se deben lograr para alcanzar los primeros; así pues, tendremos:

**Objetivos Terminales:** Son los que se pretenden alcanzar en forma general a través de todo el curso.

**Objetivos Específicos:** Son los que se pretenden alcanzar a través de cada materia del curso.

Con este planteamiento se puede conseguir una serie de objetivos convenientemente ordenados y graduados en su dificultad y programados según el tiempo aproximado que requiere su cumplimiento.

sis dentro de un tema propuesto, y sabe distinguir antecedentes y consecuentes, causas y efectos, hechos e hipótesis, etc., su grado de aprendizaje es, sin duda, mucho más avanzado que en los niveles anteriores.

**5o. Nivel; Síntesis:** Se trata no sólo de lograr la reunión de aquellos elementos que se habían distinguido en un previo análisis, sino, sobre todo, de dar una nueva forma o unidad a una serie de elementos incóncios o aún opuestos.

**6o. Nivel; Evaluación:** Se trata de pronunciar verdaderos juicios evaluatorios, en función de criterios que el participante se formula como base de referencia: juzgar, evaluar y criticar, equivalen, pués, a comparar a un objeto o contenido dado en relación con un criterio o fundamento explícito, es decir, no se trata de juicios a la ligera, sino de una evaluación profunda.

**DOMINIO AFECTIVO:** En este dominio se incluyen aquellas conductas que ponen de manifiesto actitudes, emociones y valores. Generalmente se reflejan por medio de los intereses, las apreciaciones y las adaptaciones del participante con respecto al fenómeno, objeto o experiencia a tratar.

Los objetivos que se clasifican en el dominio afectivo, son aquellos que describen conductas en las que destaca un tono emocional, un grado de aceptación o de rechazo hacia el objeto, situación o fenómeno.

Las categorías que comprende el dominio afectivo son:

- 1o. Recepción
- 2o. Respuesta
- 3o. Valorización

una actitud intelectual compleja.

También se caracteriza por una gradual originalidad en la respuesta del participante, ya que la originalidad o creatividad es campo también del dominio intelectual.

Este dominio comprende seis categorías o niveles de - profundidad del aprendizaje:

- 1o. Conocimiento
- 2o. Comprensión
- 3o. Aplicación
- 4o. Análisis
- 5o. Síntesis
- 6o. Evaluación

**1er. Nivel; Conocimiento:** En este nivel la operación cognoscitiva es muy sencilla: simplemente recordar y - reproducir los datos que se hayan fijado en la memoria.

**2o. Nivel; Comprensión:** En este nivel, el participante es capaz de traducir con sus propias palabras, el - dato que ha recibido del exterior, la comprensión es - un fenómeno que sucede en el ámbito intelectual del - participante, por el cual llega a captar el significado otorgado a los signos que recibe por parte del instructor o de una lectura o de una experiencia ordinaria en la vida.

**3er. Nivel; Aplicación:** En este nivel el participante es capaz de resolver alguna situación concreta, en función de los conceptos, fórmulas o leyes que aprendió y comprendió previamente.

**4o. Nivel; Análisis:** La palabra significa distinción de los elementos y las relaciones que componen un todo.

Cuando el participante es capaz de realizar un análisis

rizonte del capacitador, puede ayudarlo a determinar, con mayor eficacia, cuáles son los objetivos que se pretenden en un curso o tema determinado.

Una taxonomía de objetivos de instrucción es la clasificación de las conductas esperadas en los participantes a partir de determinados criterios.

Así, el papel de la taxonomía consiste en organizar los objetivos en un orden jerárquico para que se facilite la especificación de las conductas deseadas, producto del aprendizaje.

La taxonomía de objetivos de Bloom está dividida en tres dominios: cognoscitivo, afectivo y psicomotor, que corresponden a tres grandes campos: pensar, sentir (emocionalmente) y hacer.

La taxonomía prevee diferentes niveles de profundidad en el conocimiento, para cada uno de los tres dominios antes indicados.

Entre los niveles existe una jerarquía, ya que después del primer nivel, los subsecuentes corresponden a grados mayores de dificultad en el aprendizaje y cada uno implica haber alcanzado, previamente, los niveles inferiores.

Bloom únicamente ha propuesto niveles para los dominios cognoscitivo y afectivo, los cuales se describen a continuación:

**DOMINIO COGNOSCITIVO:** Bajo este dominio se clasifican todas aquellas conductas en las que predominan los procesos mentales e intelectuales del participante, que van desde la simple memorización hasta la aplicación de criterios y elaboraciones de juicios que requieren



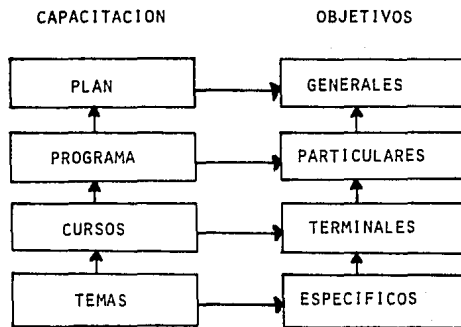
Es decir, no basta con la determinación de objetivos - del curso, sino que es necesario una especificación de lo que se piensa lograr con cada una de las materias - que conforman el curso y así garantizar que cada una - de las partes coadyuvan al logro de los objetivos del todo, que es el curso.

**Taxonomía de los Objetivos del Aprendizaje:** Antes de continuar con la explicación de los objetivos instruccionales, es necesario hacer un paréntesis importante para examinar la naturaleza y clasificación de los objetivos del aprendizaje.

Desde el punto de vista de la capacitación, es importante la atención a los diferentes aspectos en que se puede dar el aprendizaje de un individuo. Debemos tomar en cuenta que el aprendizaje no sólo se refiere al proceso cognoscitivo, sino también a otros aspectos - que integran a la persona. Por ejemplo: es común que se pretenda lograr que el participante memorice determinados conocimientos, de tal forma que pueda repetirlos idénticamente en un momento determinado, o que busque lograr que los conocimientos adquiridos sean aplicados a la resolución de problemas reales de trabajo, pero también existe la necesidad de practicar determinadas conductas manuales como el caso del obrero, el operador de conmutador telefónico, y también se requiere lograr el cambio de actitudes de los integrantes de un grupo de trabajo para que colaboren abiertamente. Por otra parte, no es lo mismo memorizar datos que comprender ideas o alcanzar habilidad en el manejo y aplicación de conceptos. Cada uno de éstos tiene un nivel de aprendizaje distinto.

A este respecto, es muy valiosa la Taxonomía de Benjamín Bloom. Gracias a ella, disponemos de un despliegue de operaciones humanas, que presentadas ante el ho

## OBJETIVOS INSTRUCCIONALES



#### 40. Organización

#### 50. Caracterización

**1er. Nivel; Recepción:** Significa atender a un estímulo o fenómeno, percatarse, tomar en cuenta algo. La atención del participante en este nivel es de aceptación primaria; acepta los estímulos recibidos y está dispuesto a poner atención especial a cierto tipo de mensajes o ideas, pero con un interés mínimo.

**2o. Nivel; Respuesta:** Consiste en dar una respuesta activa, emitir una conducta de acuerdo con el estímulo captado. Existe ya un nivel de compromiso, aún cuando es bajo. Aquí la persona participa voluntariamente con respecto a los temas propuestos; muestra un interés y disposición favorable y puede experimentar satisfacción en su participación. El aprender haciendo, es la forma clásica que conduce a alcanzar fácilmente este nivel de aprendizaje del dominio afectivo.

**3er. Nivel; Valorización:** Consiste en la consideración del fenómeno o asunto tratado como algo valioso e importante para el propio sujeto y no de modo conceptual, sino como algo experimentado y vivido. Cuando se alcanza este nivel, el individuo actúa por el valor que otorga a lo que hace y no por el deseo de obedecer. En este nivel se puede alcanzar el grado de convicción en las creencias.

En el caso del dominio afectivo, difícilmente el instructor puede pretender lograr un nivel más allá de la valorización, ya que el logro de los siguientes niveles como son la organización y caracterización, implican un nivel considerable en cuanto a la madurez de la persona, y una relación personal entre el instructor y el participante, lo cual requiere de mucho tiempo, y por lo mismo, durante un curso determinado no es factible obtener.

**4o. Nivel; Organización:** Significa que ante nuevos - conceptos que implican nuevos valores, el sujeto hace una comparación contra su escala de valores vigente y, en su caso, la reordena, logrando una nueva jerarquía de los mismos.

**5o. Nivel; Caracterización:** Señala el hecho de que - una persona se distingue por determinado carácter. Sus principios, ideas, normas y valores forman una estructura unitaria que se refleja en su conducta. El sujeto se identifica con los valores que asume y se percibe en él una congruencia completa entre pensamiento, - sentimiento y acción.

**DOMINIO PSICOMOTOR:** A continuación se procede a analizar el dominio psicomotor del aprendizaje. Como ya se dijo, forma parte de la taxonomía de Bloom, pero él no da una clasificación de niveles de aprendizaje.

La clasificación siguiente de los niveles del dominio psicomotor, está basada en el estudio de varios autores. En este dominio se engloban todas las conductas en que predominan las habilidades físicas, psicomotrices y que incluyen grados diferentes de destreza física.

Las categorías o niveles del dominio psicomotor son:

- 1o. Respuesta Guiada
- 2o. Continuidad en la Respuesta
- 3o. Operación Mínima
- 4o. Mecanización
- 5o. Respuesta Compleja

**1er. Nivel; Respuesta Guiada:** Es la ejecución paulatina de actividades motoras, bajo la ayuda de un patrón o modelo. Consiste en la mera imitación de los movi -

mientos realizados por el instructor, necesarios para ejecutar cierta actividad.

**2o. Nivel; Continuidad en la Respuesta:** Es la ejecución de actividades motoras en forma continua, sin la necesidad de observar directamente un esquema que le muestre los pasos a seguir.

**3er. Nivel; Operación Mínima:** Conjunto de respuestas continuas que implican un grado de habilidad tal, que colocan al participante dentro de un nivel mínimo pero suficiente de producción, con necesidad de estrecha supervisión.

**4o. Nivel; Mecanización:** El participante alcanza buen nivel de habilidad manual que le permite operar la maquinaria, instrumental o equipo con buen nivel de eficiencia, sin problemas de seguridad y nivel suficientemente bajo de desperdicio. Este nivel difícilmente se alcanza en un curso.

**5o. Nivel; Respuesta Compleja:** Es la ejecución del acto motriz en forma totalmente automática y ejecutado a la mayor velocidad que permita el instrumento y el proceso. Eso pudiera ir acompañado del desarrollo de otras actividades simultáneas.

Es necesario aclarar, que este último nivel, por el tiempo que requiere, sólo es factible alcanzarlo en la práctica del trabajo y no durante las horas de un curso determinado.

**Redacción de Objetivos:** La determinación de objetivos debe hacerse según las necesidades del curso, por lo cual el número de objetivos a redactar es variable según se crea necesario.

**Redacción de Objetivos Terminales:** Como ya se dijo an

tes, los objetivos terminales son aquéllos que se pretenden lograr con el desarrollo de un curso completo. En la redacción de los mismos se debe considerar la siguiente estructura:

- \* Población
- \* Conducta Final Esperada
- \* Materia de Aprendizaje
- \* Conducta Esperada en el Trabajo

**Población:** En este aspecto, lo que se intenta hacer - es determinar el porcentaje de los participantes, que al final del curso cumplirán con el objetivo de instrucción, o lo que es lo mismo, el porcentaje de participantes que estará en condiciones de emitir la conducta deseada. Como ejemplo podemos indicar: "Cuando menos el 80% de los participantes..."

**Conducta Final Esperada:** La conducta esperada estará descrita en los términos de la taxonomía de Bloom, indicando si la conducta corresponde a uno, dos o los tres dominios del aprendizaje y, dentro de cada uno, - qué nivel se alcanzará. Todo ello a través del uso de verbos adecuados, tal es el caso de: "...adquirirá los conocimientos mínimos necesarios y la habilidad mínima para operar..."

En este caso queda claro que se trata de obtener resultados al primer nivel (conocimiento) del dominio cognoscitivo y al tercer nivel (operación mínima) del dominio psicomotor.

**Materia de Aprendizaje:** Con el fin de poder lograr - que la conducta final se lleve a cabo, es necesario - aclarar con respecto a qué la va a lograr. Es decir, si lo que pretendemos es lograr un conocimiento, es necesario aclarar con respecto a qué se va a desarrollar

Ejemplo: "... la caja registradora modelo L-35..."

**Conducta Esperada en el Trabajo:** Para que la redacción del objetivo terminal del curso quede completa, es necesario además, determinar para qué se pretende lograr esta conducta, es decir, la consecuencia que del logro del objetivo se desprenda y que afectará al trabajo o a la organización. Completando el ejemplo de la caja registradora, podríamos decir "... para que inicie su trabajo en la sucursal con un rango de error no mayor del 5% bajo la supervisión de la cajera general".

**Redacción de Objetivos Específicos:** La estructura de los objetivos específicos es igual a la de los objetivos terminales, pero referida a lo que se piensa lograr con cada una de las materias que conforman el curso, - todos los objetivos específicos de un curso (uno por - cada materia) deben coadyuvar al logro del objetivo - terminal o del curso.

Esto dará mayores probabilidades de que los cursos sean un éxito desde el momento en que tanto los administradores de la capacitación como el instructor tendrán - que asegurarse de que se alcanza cada uno de los objetivos. De lo contrario se podrán tomar medidas correctivas.

Por último, es recomendable proporcionar al grupo, al comenzar el curso, los objetivos específicos y terminales, de tal forma que conozcan qué es lo que se pretende alcanzar, para que den sus puntos de vista y, en su caso, se comprometan con ellos.

**c) Elaboración de Planes y Programas de Capacitación:** Conforme el individuo se desempeña en el trabajo, debe usarse la capacitación para proporcionarle información adicional y darle oportunidades para adquirir nuevos -

conocimientos y habilidades. Como resultado del entrenamiento, podrá entonces desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual y podrá calificar para trabajos a un nivel superior.

Los planes de capacitación en una organización pueden cubrir una amplia gama de contenido que refleja las demandas particulares de los puestos establecidos en ella.

**El Plan de Capacitación y Adiestramiento:** Es el documento que contiene los lineamientos y procedimientos a seguir en materia de capacitación y adiestramiento respecto a cada centro de trabajo y que supone una ordenación general de actividades, para presentar una visión integral de los programas que lo componen. (12).

Elaborar un plan no significa llenar formatos oficiales, éstos son solamente instrumentos donde se vaciará la información previamente procesada y obtenida de la Detección de Necesidades de Capacitación. Generalmente, la estructuración adecuada de un plan exige una combinación de criterios en cada caso particular, para la orientación de los programas que lo integran.

**Programa de Capacitación:** Es una parte del plan de capacitación y adiestramiento que contiene, en términos de tiempo y de recursos y de una manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajadores de un mismo puesto o categoría ocupacional. (12).

El ordenamiento de la información detectada y traducida a cursos es lo que da contenido a los Programas, ya que así como éstos conforman el plan, a su vez se descomponen en partes llamadas cursos. Para elaborar los Programas de Capacitación y Adiestramiento es necesario:



- 1) Determinar los objetivos de los programas.
- 2) Detallar los cursos que cada programa contendrá.
- 3) Determinar la duración de los programas.
- 4) Seleccionar a los instructores que impartirán los cursos.
- 5) Especificar el tipo de evaluación y constancias que los trabajadores obtendrán al finalizar el programa.

Como el programa estará constituido por cursos, es necesario que en cada uno de ellos:

- 1) Se especifiquen los objetivos que se pretendan alcanzar con su ejecución.
- 2) Se organice el contenido en orden de complejidad.
- 3) Se determine el material didáctico que se utilizará.
- 4) Se seleccionen las técnicas de instrucción más adecuadas para que el aprendizaje sea efectivo.
- 5) Se divida el contenido en sesiones de tiempo razonables para que el aprendizaje se dé.
- 6) Se determine la forma de evaluación que exija solamente la manifestación del aprendizaje, de acuerdo con los conocimientos y habilidades impartidas.
- 7) Por último, se determine la duración total que en términos de horas, días, semanas o meses, abarcará el curso (12).

**d) Presupuestos:** El último elemento de la fase de Planeación es el establecimiento de presupuestos, los cuales pueden obtenerse con bastante exactitud cuando se han ponderado y costeadado las acciones a efectuar y los recursos que se requieren para su realización.

A continuación presentamos una lista de conceptos nece-

sarios para la integración del presupuesto:

**1. Servicios Internos del Personal:**

Sueldos de todo el personal involucrado en el departamento de Capacitación, instructores, asesorías, etc.

**2. Servicios a Contratar:**

Asesorías (si no se mencionaron en el anterior), institutos, agentes auxiliares, salones, hoteles, películas, instructores externos, etc.

**3. Inversiones:**

Compra de rotafolio, proyector, películas, muebles (se solicita a contabilidad los criterios de amortización de los artículos para poner el de un año).

**4. Materiales:**

Carpetas, copias, blocks, café, refrescos, hojas para rotafolio, marcadores, etc.

**5. Viáticos:**

**6. Gastos Generales:**

Viáticos si no son muchos, papelería en general, compra de libros, suscripciones a revistas, etc.

**4.4.2 Organización:**

Si la primera fase del proceso responde estrictamente al "qué hacer" la organización instrumenta el "con que hacerlo". El mejor plan no se echará a rodar con efectividad si no se dispone de los elementos estructurales tecnológicos, humanos y físicos para su realización.

La fase de organización o instrumentación se descompone en los siguientes elementos:

- a) Estructuras y Sistemas
- b) Integración de Personas
- c) Integración de Cosas
- d) Entrenamiento de Instructores

**a) Estructuras y Sistemas:** Hacer una adecuada capacitación implica espacios físicos, autoridad, responsabilidad y un ámbito formal delimitado dentro de la organización y estructura oficial de la empresa.

También requiere de un sistema propio establecido a la medida de cada situación y de formas y procedimientos de trabajo que sistematicen todos los esfuerzos y conformen el Manual de la Organización.

Si ésto no existe, se podrán hacer cursos, pero estaremos lejos de hacer entrenamiento profesional.

**b) Integración de Personas:** Como todas las funciones de una empresa, administrar la capacitación requiere de personas técnicamente preparadas, así como de instructores que conducirán los cursos determinados en el plan y perseguir los objetivos terminales y específicos de cada uno de ellos.

En empresas medianas y grandes, seguramente se necesita no solamente de un Gerente de Capacitación sino que se requiera de otros puestos, tales como: analistas, coordinadores, instructores internos, auxiliares y secretarías. Dependiendo de la magnitud de la empresa y de la amplitud del plan, será el esfuerzo humano requerido en su realización.

**c) Integración de Cosas:** Para efectuar los eventos -

programados se requiere de aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción y en general, de diferentes recursos físicos e instruccionales para su realización.

**d) Entrenamiento de Instructores:** Se dice que la capacitación es la "específica enseñanza para la específica necesidad", lograr esto es dirigir la capacitación a la solución de necesidades concretas y propias de cada organización.

La capacitación no es transmisión de conceptos y conocimientos generales, el buen entrenamiento, sobre todo el que se dirige a la operación, es la transmisión de fórmulas de cómo hacer correctamente una operación con la tecnología, el equipo y los "secretos" propios de cada empresa en particular.

Esto no se puede lograr plenamente tan sólo con recursos externos, no tanto por su costo, sino porque la forma correcta de efectuar el trabajo en todas las áreas y niveles en su detalle, generalmente sólo pueden transmitir los técnicos más calificados de cada área en particular.

La preparación de instructores internos significa, quizá, el punto fundamental para lograr dos cosas: conducir la capacitación a las necesidades específicas y optimizar los recursos, empleando personal propio en la medida que sea necesario.

Un problema grave en cualquier organización es determinar quiénes han de encargarse del entrenamiento, por lo que se recomienda que los instructores tengan las siguientes características:

a) Conocer bien el trabajo que han de hacer

- b) Poseer deseo de enseñar a otros
- c) Tener conciencia de lo referente a la producción de calidad
- d) Contar con habilidad para comunicar ideas a los demás
- e) Lealtad para la organización y sus objetivos. (1).

Asimismo, es recomendable que sean entrenados en la -  
 conducción de grupos, en la preparación de material au-  
 diovisual, en los principios psicológicos del aprendi-  
 zaje, en la preparación de pruebas de aprovechamiento,  
 en métodos de enseñanza, etc.

#### **4.4.3 Ejecución:**

Es la puesta en marcha del plan, es la acción misma, -  
 la realización y la fase donde cobran vida los planes  
 establecidos. La Ejecución implica los siguientes ele-  
 mentos:

- a) Materiales y Apoyos de Instrucción
- b) Contratación de Servicios
- c) Coordinación de Eventos
- d) Control Administrativo y Presupuestal

**a) Materiales y Apoyos de Instrucción:** Los materia-  
 les didácticos, en entrenamiento, aceleran el aprendi-  
 zaje; disminuyen el esfuerzo del comunicador y el es-  
 fuerzo del receptor y se aprende más en menos tiempo.  
 Dicho de otra manera: las ayudas didácticas son el con-  
 junto de técnicas que utilizando los impulsos propios  
 de los sentidos corporales, ayudan a una mejor compren-  
 sión de las ideas y a la unificación e interpretación  
 de las mismas.

Los eventos requieren de manuales, guías de instruc -

ción, material didáctico, material visual, material -  
fílmico y determinados apoyos que deben programarse y  
proporcionarse en el momento adecuado.

**b) Contratación de Servicios:** Aunque un plan se rea-  
lice en gran medida con recursos propios, siempre se -  
requerirá de servicios externos de instrucción, tanto  
de instituciones capacitadoras como de instructores ex  
ternos independientes, de sistemas generales o de agen-  
tes auxiliares.

También se requerirá, muchas veces, de recurrir a ser-  
vicios de hoteles, locales, material fílmico y en gene-  
ral, de servicios de impresión y de apoyos instruccio-  
nales.

**c) Coordinación de Eventos:** Esto abarca desde los  
preparativos previos con el instructor como son la re-  
programación, participantes, reconfirmación de grupos,  
hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materia-  
les, inauguraciones, clausuras, diplomas, refrigerios  
y en general todas las actividades de supervisión y  
asistencia de servicios, antes, durante y después de  
cada evento.

**d) Control Administrativo y Presupuestal:** Aunque el  
control se da en todo el proceso, se manifiesta princí-  
palmente en la fase de Ejecución, donde se deberán di-  
señar formatos para registrar al personal capacitado y  
por capacitar, lista de verificación, listas de asis-  
tencia y aplicación de evaluaciones de reacción y en -  
general, todos los mecanismos que hacen la eficiencia  
del trabajo y los registros adecuados para el ejerci-  
cio presupuestal por cada partida que conforme el pre-  
supuesto.

#### 4.4.4 Evaluación:

Es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con lo planeado, la evaluación sirve para tomar medidas correctivas y se da en todo el proceso. Se puede dirigir a los siguientes puntos:

- a) Del Sistema
- b) Del Proceso Instruccional
- c) Seguimiento
- d) De Resultados

La capacitación, como cualquier otra función de la Administración de Personal, deberá ser evaluada para determinar su efectividad. Es responsabilidad del encargado de esta función no sólo determinar las necesidades de capacitación y adiestramiento, sino obtener la prueba de que las necesidades están siendo o fueron satisfechas a través del programa.

Si el programa de capacitación ha sido desarrollado con un buen conjunto de objetivos, la batalla está casi ganada. Establecer los objetivos claramente nos permite saber qué vamos a evaluar, sobre qué base. Lo que nos queda por hacer entonces, es diseñar las herramientas y métodos de evaluación más adecuados.

**a) Evaluación del Sistema:** La efectividad de la capacitación en todo su proceso deberá cuestionarse en cada una de las fases que la integran, desde las técnicas, métodos o instrumentos de diagnóstico, hasta los mecanismos de control, diseño de formatos, medios de difusión y herramientas y métodos de seguimiento y evaluación.

La evaluación del sistema implica la validación de los procesos legales, el manejo de comisiones mixtas, la -

expedición de constancias de habilidades laborales y - en general, todos los mecanismos empleados tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistemático, como en la administración total de la función.

**b) Evaluación del Proceso Instruccional:** Aunque generalmente esta es la clase de evaluación que se realiza en las empresas, son muy pocas las que realmente evalúan el proceso de enseñanza - aprendizaje en su totalidad, ya que se concretan solamente a concentrar y conocer el impacto de la reacción del grupo hacia el instructor y hacia la organización de los eventos en general.

La evaluación completa del proceso instruccional tiene varias facetas y sólo se puede realizar plenamente cuando existen objetivos instruccionales técnicamente diseñados. Esta parte de la evaluación comprende la evaluación de reacción, la evaluación de adquisición de conocimientos y habilidades y la evaluación de cambios de conducta o aprendizaje.

Evaluación de Reacción: La reacción puede definirse - como el grado en que los entrenados disfrutaron el programa de capacitación. En este caso no se mide ningún aprendizaje.

Guía para Evaluar la Reacción:

1. Determine lo que quiere investigar.
2. Use una hoja escrita cuyos puntos se refieren a lo que usted quiere investigar.
3. Diseñe la forma de manera que las reacciones puedan ser tabuladas y cuantificadas.
4. Haga que las formas sean contestadas anónimamente para que sean veraces.
5. Permita a los participantes escribir observaciones



adicionales en caso de que no hayan sido cubiertas por sus preguntas.

Este procedimiento se aplica muy bien a los programas internos de entrenamiento. Como muchas empresas envían a su personal a programas externos, es conveniente que se mida la reacción de cada persona que asiste a esos programas para determinar si es conveniente o no enviar a otros empleados. Estos cuestionarios son diseñados en base a las necesidades específicas de cada empresa.

Es un hecho que los sujetos que disfrutan de un programa de capacitación tienen más probabilidades de obtener de él un máximo beneficio. Para evaluar efectivamente, el encargado de esta función deberá de empezar por ser efectivo al medir las reacciones y sentimientos de las personas participantes. Es importante hacerlo organizadamente, usando las hojas de comentarios diseñadas con el fin de obtener los datos esperados. Es también aconsejable que el diseño de la hoja permita tabular y cuantificar fácilmente. (Formatos Nos. 16, 17 y 18).

Evaluación de Adquisición de Conocimientos y Habilidades: Es importante reconocer que la reacción favorable a un programa no implica que haya habido aprendizaje.

Con el fin de establecer un procedimiento que mida la cantidad de aprendizaje que un curso de entrenamiento provee, podemos utilizar varias guías:

1. El aprendizaje de cada participante debe ser medido de manera que se puedan determinar, cuantitativamente, los resultados.
2. La evaluación debe hacerse antes y después del en-

trenamiento para poder saber cuál es el resultado del programa.

3. Debe medirse el aprendizaje tan objetivamente como sea posible.
4. Siempre que se pueda, será conveniente tener un grupo control que no haya recibido el entrenamiento para compararlo con el grupo experimental entrenado.
5. Siempre que sea posible, habrá que organizar estadísticamente los resultados de la evaluación para poder probar el aprendizaje en cuanto a su correlación y nivel de confiabilidad.

Como técnicas evaluativas contamos con actividades que se pueden realizar en el aula: las demostraciones, práctica individual de lo que se enseña y discusiones después de una representación.

Este tipo de evaluación del aprendizaje puede, incluso, formar parte del programa si está bien organizado. Se puede preparar el programa de manera que cada participante demuestre, antes y después, si conoce o no los principios y técnicas que son el contenido del curso. En el caso de los cursos que pretenden enseñar principios, hechos e ideas más que técnicas, es más difícil evaluar el aprendizaje.

El modo más común de evaluación en este caso, es la prueba escrita que en la mayoría de las situaciones el encargado de capacitación tiene la responsabilidad de hacerlas.

Evaluación de Cambios de Conducta: Este tipo de evaluación es mucho más difícil que las tratadas anterior

mente. Es necesario enfocarlo desde un punto de vista más científico, considerando muchos factores.

Primeramente, si una persona ha de cambiar su conducta o actitud en el trabajo, debe llenar los siguientes requisitos:

1. Querer mejorar
2. Reconocer sus debilidades
3. Trabajar en un ambiente favorable
4. Tener la ayuda de una persona hábil que comparta su interés
5. Contar con oportunidades para experimentar nuevas ideas

Habrán que seguir varias guías para evaluar los programas de entrenamiento en cuanto a los cambios que producen en la conducta o actitud:

1. Debe hacerse una estimación sistemática de la realización del trabajo antes y después del entrenamiento.
2. La estimación del desempeño de trabajo debe hacerla uno o varios de los siguientes grupos (entre más grupos mejor):
  - a) La persona que recibe el entrenamiento
  - b) Su superior o superiores
  - c) Sus subordinados
  - d) Las personas que hacen el mismo trabajo que él o que, por lo menos, conocen su desempeño.
3. Debe hacerse un análisis estadístico para poder comparar el desempeño del trabajo antes y después del entrenamiento.

4. La estimación del desempeño del trabajo, después - del entrenamiento, debe hacerse por lo menos, una vez transcurridos tres meses, para que los entrena- dos hayan tenido oportunidad de practicar lo que - han aprendido.
5. Debe usarse un grupo de control, en lo posible - que no haya recibido entrenamiento.

**c) Seguimiento:** Las actividades que se llevan a cabo después de que los participantes de un curso termina- ron su instrucción, implica en sí la transferencia de la capacitación al trabajo, la revisión y superación - de los obstáculos que se presenten en la aplicación de las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes ad- quiridas en un curso.

El seguimiento es una tarea que empuja los efectos del curso y facilita el camino a la aplicación en el traba- jo de los objetivos conductuales establecidos. Nos - permite llevar un control sobre los participantes, así como las mejoras en el medio laboral y los elementos - que permitan mantener esos cambios o mejoras.

Algunos de los criterios que se emplean para evaluar - la efectividad del entrenamiento son: incremento en - la productividad, total de ventas, disminución en los costos y el desperdicio y evidencias de un mejor desem- peño. Si se planeó un curso para cambiar ciertas con- ductas, la evaluación deberá hacerse en términos de - esa conducta y no de su conocimiento. Las medidas pa- ra evaluar la capacitación, tales como registros de - producción, calificación de méritos, registro de cos- tos, accidentes, etc., deberán ser suficientemente con- fiables y consistentes para servir como indicadores - adecuados.

Los resultados de la evaluación los podemos usar como

base para transformar o perfeccionar nuestros programas, para planear el entrenamiento futuro y para asignar puestos a los entrenadores individualmente.

**d) Evaluación de Resultados:** Medir los resultados requiere de haber realizado técnicamente, todo el proceso y principalmente la primera parte de la planeación que es la determinación de necesidades, de la cual no se puede separar, ya que van íntimamente ligadas.

Para medir el costo-beneficio se requiere establecer con precisión la magnitud de los problemas y como afectan al trabajo. Esto implica establecer estándares, medidas o indicadores si no existen y disponer de datos estadísticos o parámetros para hacer comparaciones posteriormente de diferenciar qué beneficios son producto de la capacitación y cuáles son resultado de otras acciones distintas a ésta.

La evaluación une el proceso nuevamente a la planeación ya que éste es un proceso dinámico, así como la última relación que tiene el proceso en su conjunto con el sistema y el tratamiento legal que se le ha dado en nuestro país.



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD

INFORME SOBRE LA CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

HOJA 1 DE 1

**I.- DATOS DE LA EMPRESA**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: \_\_\_\_\_ RFC: \_\_\_\_\_ NO LLENAR: \_\_\_\_\_ NÚMERO: \_\_\_\_\_

CALLE: \_\_\_\_\_ NO. EXT. \_\_\_\_\_ NO. INT. \_\_\_\_\_ COLONIA: \_\_\_\_\_ MUNICIPIO: \_\_\_\_\_ ESTADUAL: \_\_\_\_\_

MPO O DELEGACION POLITICA: \_\_\_\_\_ NO LLENAR: \_\_\_\_\_ ENTIDAD FEDERATIVA: \_\_\_\_\_ NO LLENAR: \_\_\_\_\_ TELEFONO(S): \_\_\_\_\_

SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, MARCARLO

ACTIVIDAD ESPECIFICA O BIEN DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ NO LLENAR: \_\_\_\_\_

**II.- DATOS DE LOS TRABAJADORES**

Nº. TOTAL DE TRABAJADORES DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

Nº DE TRABAJADORES REPRESENTANTES EN LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: \_\_\_\_\_

Nº DE TRABAJADORES REPRESENTANTES CON CONTRATO: \_\_\_\_\_

INDIVIDUAL: \_\_\_\_\_ COLECTIVO: \_\_\_\_\_ LET: \_\_\_\_\_

**III.- DATOS DEL SINDICATO**

DE NOMINACION: \_\_\_\_\_ NO REGISTRO: \_\_\_\_\_

CALLE: \_\_\_\_\_ NO. EXT. \_\_\_\_\_ NO. INT. \_\_\_\_\_ COLONIA: \_\_\_\_\_ CODIGO POSTAL: \_\_\_\_\_

PUBLICACION: \_\_\_\_\_ MPO O DELEGACION POLITICA: \_\_\_\_\_ NO LLENAR: \_\_\_\_\_

ENTIDAD FEDERATIVA: \_\_\_\_\_ NO LLENAR: \_\_\_\_\_ TELEFONO(S): \_\_\_\_\_

FORMA DC: \_\_\_\_\_ HOJA 1 ANVERSO

**Nº. CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

"EL NUMERO DE REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES DEBE SER EXACTAMENTE IGUAL AL NUMERO DE REPRESENTANTES DEL PATRON"

REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

REPRESENTANTES PATRONALES		
NOMBRE	RFC	FIRMA

INICIO DE ACTIVIDADES DE LA COMISION MIXTA DIA \_\_\_\_\_ MES \_\_\_\_\_ AÑO \_\_\_\_\_

DURACION EN EL CASO: \_\_\_\_\_ (CONFORME A LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO)

SI LA COMISION MIXTA TRABAJA PARA MAS DE UN ESTABLECIMIENTO INDICAR TOTAL: \_\_\_\_\_ Y DIFERENCIALES: \_\_\_\_\_

**V.- DOCUMENTACION ADJUNTA**

- BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO (FIRMADAS POR LA COMISION MIXTA)

- RELACION DEL TOTAL DE TRABAJADORES REPRESENTADOS CON LA FIRMA DE CERTIFICACION DE LA MAYORIA (CUANDO NO HAY SINDICATO)

**VI.- CERTIFICACION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

POR LOS TRABAJADORES: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA

DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O REPRESENTANTE LEGAL CUANDO NO HAY SINDICATO BASTARA CON ASESAR LA RELACION

POR LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA

DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL

LUGAR Y FECHA: \_\_\_\_\_

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON BAJO PROMESA DE VERDAD, APLICANDO LA RESPONSABILIDAD EN QUE INCURRA TODO AQUEL QUE NO SE CONFORME CON VERDAD

FORMA DC-1 HOJA 1 REVERSO



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**  
**INFORME SOBRE LA ACTUALIZACION RELATIVA**  
**A LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**I- NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA**

**II- DOMICILIO DE LA EMPRESA**

CALLE: No EST. No INT. COLONIA

POBLACION: C. P. MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA: No. CLEMAP

ENTRADA FEDERATIVA: No. LUGAR: TELEFONO (51)

No. DE REGISTRO DE LA COMISION MIXTA

No. DE OFICIO DE REGISTRO

No. DE ENTRADA DE ACTUALIZACION

**SI EL DOMICILIO DONDE LA EMPRESA RECIBE CORRESPONDENCIA ES DIFERENTE DEL ANTERIOR, FAVOR DE MODIFICARLO**

**III- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA**

DATOS ANTERIORES | DATOS ACTUALES

NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

**IV- ACTUALIZACION DE LOS REPRESENTANTES PATRONALES ANTE LA COMISION MIXTA**

DATOS ANTERIORES | DATOS ACTUALES

NOMBRE	R.F.C.	NOMBRE	R.F.C.	FIRMA

FORMA D-C-A

HOJA 1 REVERSO

**V MODIFICACION DE LAS BASES GENERALES DE FUNCIONAMIENTO DE LA COMISION MIXTA**

**VI MODIFICACION DE LA EMPRESA O DEL SINDICATO**

TIPO DE MODIFICACION	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES
R.F.C.		
BASES		
NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA		
DOMICILIO DE LA EMPRESA		SE DEBE HABER ANOTADO EN LA PRIMERA HOJA (ANEXOS)
SINDO O ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
No. DE ESTABLECIMIENTO		ANEXAR RELACION CON DOMICILIOS
No. DE TRABAJADORES		
RELACION LABORAL		
NOMBRE DEL SINDICATO		
DOMICILIO DEL SINDICATO		
OTROS		
(ESPECIFICAR)		

**XII CERTIFICACION DE LA ACTUALIZACION**

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO REPRESENTANTE LEGAL DEL ELLENO POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES

LUGAR Y FECHA

LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD, APELACIONES DE LA RESPONSABILIDAD EN QUE SE INCURIE TODO AQUEL QUE NO SE CONDUCE CON VERDAD

FORMA D-C-A

HOJA 1 REVERSO



**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**  
**FORMA PARA PRESENTACION RESUMIDA DEL PLAN Y DE LOS**  
**PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

N° DE LA EMPRESA O INSTITUCION
DIGITO PATRIAL DEL ICFE

**I.- DATOS GENERALES**

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA O INSTITUCION			
CALLE	N° EXT	N° INT	TELEFONO
COLUMBIA		POBLACION	
MUNICIPIO		C.P.	
ACTIVIDAD ESPECIFICA O LINEA DE LA EMPRESA			
TIPO DE CONTRATO		FECHA DE CALIFICACION	
INDIVIDUAL <input type="checkbox"/>	COLECTIVO <input type="checkbox"/>	LEI <input type="checkbox"/>	LET <input type="checkbox"/>
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN		N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:	
DEL _____ AL _____		N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:	
		Alfabetizacion _____ Primaria _____ Secundaria _____	

**II.- CARACTERISTICAS DEL PLAN**

N° DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE DEBE EL PLAN	N° DE TRABAJADORES A CAPACITAR POR:
PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN	PREPARACION ORGANIZATIVA
DEL _____ AL _____	N° DE PARTICIPANTES EN NIVELES EDUCATIVOS DE:
	Alfabetizacion _____ Primaria _____ Secundaria _____

NOMBRE Y FIRMA DEL INTERO O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA _____ NOMBRE _____ FIRMA	NOMBRE Y FIRMA DEL DIR. GEN. DEL SERVICIO DEPARTAMENTO LEGAL O EN SU CASO DEL N. LOS PARTICIPANTES DE LOS TRABAJADORES A CAPACITAR EN EL PLAN _____ NOMBRE _____ FIRMA
---	--

HOJA 1 APLICAR EN EL CASO DE SERVICIOS DE CAPACITACION EN EMPRESAS DE LA ECONOMIA DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE LOS QUE SE DEBE EL PLAN

FORMA - DC-2

**III.- ETAPAS EN LAS QUE SE CAPACITARA AL TOTAL DE LOS TRABAJADORES**

PRECISAR LAS ETAPAS DURANTE LAS CUALES SE DESARROLLARA LA CAPACITACION O EL ADIESTRAMIENTO AL TOTAL DE TRABAJADORES HACIENDOLO POR PUESTO DE TRABAJO

DENOMINACION DEL TOTAL DE PUESTOS EXISTENTES EN LA EMPRESA	NO. TOTAL DE TRABAJADORES EN CADA PUESTO	NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA		NO. DE TRABAJADORES A CAPACITAR EN LA ETAPA	
		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA		INICIA - TERMINA	
		MESES	AÑOS	MESES	AÑOS	MESES	AÑOS	MESES	AÑOS

EN CASO DE QUE EL PLAN COMPRENDA MAS ETAPAS, ADICIONAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

HOJA 1 REVERSO



**FECHA Y DURACION DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES**

LA CAPACITACION DEL TRABAJADOR SERA PROPORCIONADA POR MEDIO DE:

UNIDAD EDUCATIVA DIRECCION DE IN- STRUCCION, CULTURA, DEPORTE Y RECREACION Y O SERVICIOS		PROGRAMAS ESPECIFICOS				PROGRAMAS GENERALES	
		INSTRUCTOR INTERNO		INSTRUCTOR EXTERNO (ODP O INSTITUCION CAPACITADORA)		NO. DE HORAS	NOMBRE DEL AGENTE CAPACITADOR
NO.	TOTAL DE HORAS	HOMBRES	NO. DE B.F.C.	PUESTO	MUJERES	NO. DE HORAS	

HOJA 2 REVERSO

AGREGAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

**IV - NOMBRE DE LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS, NIVELES EDUCATIVOS Y/O PROGRAMAS GENERALES POR PUESTOS DE TRABAJO**

DEFINICION DE LOS PUESTOS	IDENTIFICAR LOS PROGRAMAS ESPECIFICOS Y/O PROGRAMAS GENERALES	IDENTIFICAR EL NOMBRE DE LOS CURSOS, NIVELES Y/O NIVELES EDUCATIVOS Y/O GENERALES	OBJETIVO(S) DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CONTENIDO TEMATICO DE LOS CURSOS Y/O EVENTOS	CODIGO DE NIVEL

HOJA 2 REVERSO

AGREGAR CUANTAS HOJAS SEAN NECESARIAS

FORMA - DC 1

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL  
 SUBSECRETARÍA "B"  
 DIRECCIÓN GENERAL DE CAPACITACIÓN Y PRODUCTIVIDAD  
 FORMA PARA PRESENTACIÓN DE MODIFICACIONES AL PLAN Y  
 PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADAPTAMIENTO

FORMA PARA PRESENTACIÓN DE MODIFICACIONES

**I - DATOS GENERALES (SEÑALE LOS DATOS ACTUALES)**

NOMBRE COMPLETO SOCIAL DE LA EMPRESA O INSTITUTO \_\_\_\_\_

CALLE \_\_\_\_\_ NO. \_\_\_\_\_ C.P. \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN \_\_\_\_\_ MUNICIPIO \_\_\_\_\_ ESTADO \_\_\_\_\_

MUNICIPIO \_\_\_\_\_ ESTADO REPRESENTATIVO \_\_\_\_\_

FECHA DE RECEPCIÓN DEL PLAN \_\_\_\_\_ DEL MES DE REGISTRO \_\_\_\_\_

**II - TIPO DE MODIFICACIONES (SEÑALE CON UNA X EN CUAL DE LOS SIGUIENTES RUBROS EXISTEN MODIFICACIONES)**

1 - AÑO DE LA EMPRESA	<input type="checkbox"/>	6 - MODIFICACION DE PUESTOS	<input type="checkbox"/>	11 - INSTRUCTORES EXTERNOS	<input type="checkbox"/>
2 - Nº DE ESTABLECIMIENTOS	<input type="checkbox"/>	7 - CREACION DE LAS EMPRESAS	<input type="checkbox"/>	12 - EVALUACION DE LOS CURSOS, EJECUTIVOS Y/O INY. EDUC.	<input type="checkbox"/>
3 - Nº DE TRABAJADORES POR PUESTO	<input type="checkbox"/>	8 - PROGRAMAS ESPECIALES	<input type="checkbox"/>	13 - FONDO FIDUCIARIO SOCIAL DE LA EMPRESA O INSTITUTO	<input type="checkbox"/>
4 - Nº DE PARTICIPANTES EN INY. EDUC.	<input type="checkbox"/>	9 - PROGRAMAS GENERALES	<input type="checkbox"/>	14 - OTRAS MODIFICACIONES	<input type="checkbox"/>
5 - PERIODO QUE ABRANGA EL PLAN	<input type="checkbox"/>	10 - INSTRUCTORES INTERIORS	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

**III - FIRMA DE APROBACION DE LAS MODIFICACIONES**

NOMBRE Y PUESTO DEL AUTOR O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA		NOMBRE Y FIRMA DEL SR. DIR. DEL DEPARTAMENTO REPRESENTANTE LEGAL O EN SU CASO DEL O LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISION MIXTA	
_____	_____	_____	_____
NOMBRE	FIRMA	NOMBRE	FIRMA

HOJA 1 REVERSO

DC-2A

**IV - ESPECIFICACION DE LAS MODIFICACIONES (Señale de manera concreta y resumida las modificaciones efectuadas al plan y programas)**

CLAVE DE MODIFICACIONES	DATOS ANTERIORES	DATOS ACTUALES

HOJA 1 REVERSO

= ANEXAR TANTO HOJAS COMO SEA NECESARIO







SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTITUCION  
 O ESCUELA DE CAPACITACION

R F C \_\_\_\_\_

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA INSTITUCION			NOMBRE DEL SOLICITANTE		
CALLE	NO EST	NO INT	COLONIA	TELEFONO	
POBLACION	C P	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		ENT FED	

II.- PLANTILLA DOCENTE

NOMBRE COMPLETO	FIRMA DEL INSTRUCTOR	NACIONALIDAD	RES FED DE CONT O RES INST EST INDEF	PROGRAMA (S) POR INSTRUCTOR

INFORMACION PROPORCIONADA BAJO  
 PROTESTA DE DECIR VERDAD

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

FORMA-DC 14



SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL  
 SUBSECRETARIA "B"  
 DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD  
 SOLICITUD DE AUTORIZACION Y REGISTRO DE INSTRUCTOR  
 EXTERNO INDEPENDIENTE

P F C

I.- DATOS GENERALES

NOMBRE COMPLETO DEL SOLICITANTE		NACIONALIDAD		
CALLE	No. EXT	No. INT	COLUMNA	TELEFONO
POBLACION	C.P.	MUNICIPIO O DELEGACION POLITICA		EST. FED.

II.- PROGRAMAS A REGISTRAR

No.	NOMBRE DEL PROGRAMA	No.	NOMBRE DEL PROGRAMA

SE PONE A DISPOSICION DE LA COMISION DE VERDAD

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

FECHA DE SOLICITUD \_\_\_\_\_

FORMA - SC - 19

**SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL**  
**SUBSECRETARIA "B"**  
**DIRECCION GENERAL DE CAPACITACION Y PRODUCTIVIDAD**  
**FORMA DE REGISTRO DE PROGRAMA GENERAL**

Nº DE REGISTRO DEL  
 CENTRO CAPACITADOR  NO LLENAR

NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DEL CENTRO CAPACITADOR

**DATOS GENERALES DEL PROGRAMA**

ESTILO TECNOL.

NOMBRE  RAZÓN  FIN

PLAZO AL QUE SE DIRIGE  ÁREA OCUPIACIONAL

**ESTRUCTURA DEL PROGRAMA**

OBJETIVO (S) GENERAL (S)

CONTENIDO GENERAL DEL PROGRAMA

DE FUNDACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

FORMA 01-80

Nº DE REGISTRO DEL  
 CENTRO CAPACITADOR  NO LLENAR

NOMBRE Y RAZÓN SOCIAL DEL CENTRO CAPACITADOR

NOMBRE DEL MÓDULO  DURACIÓN TOTAL  HORAS

OBJETIVOS PARTICULARES

TEMAS Y SUBTEMAS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN	DURACIÓN EN HORAS	TEORÍA	PRÁCTICA
	EL PARTICIPANTE				

FORMA 02-80

TEMAS Y SISTEMAS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES DE INSTRUCCION	DURACION EN HORAS
	EL PARTICIPANTE		TEORIA PRÁCTICA

HOJA 20 DE 21

FORMA DC-21

TECNICAS DE INSTRUCCION	RECURSOS DIDACTICOS	EVALUACION
<p>INDIQUE LAS TECNICAS DE INSTRUCCION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p>	<p>INDIQUE EL RECURSO DIDACTICO A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p>	<p>INDIQUE EL PROCESO DE EVALUACION A EMPLEAR POR CADA OBJETIVO PARTICULAR</p>
BIBLIOGRAFIA		

HOJA 3

FORMA DC-21





**SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL**  
**SUBSECRETARÍA "B"**  
**Dirección General de Capacitación y Productividad**  
**FORMA BÁSICA PARA EL INFORME SOBRE LA CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN**  
**MISTA Y PRESENTACIÓN DEL PLAN Y DE LOS PROGRAMAS DE**  
**CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO PARA EMPRESAS MISTA CON**  
**TRABAJADORES**

NO SE OPORTUNA NO SE LLEVA

**I DATOS GENERALES**

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA O PATRON: \_\_\_\_\_ R.F.C. DE LA EMPRESA O PATRON: \_\_\_\_\_

CALLE: \_\_\_\_\_ NO. EXT. \_\_\_\_\_ NO. INT. \_\_\_\_\_ CP. \_\_\_\_\_ REGISTRO PATRONAL DEL MES: \_\_\_\_\_

CÓDIGO: \_\_\_\_\_ REGIÓN: \_\_\_\_\_ TELEFONO: \_\_\_\_\_ EFECTIVO SOCIAL: \_\_\_\_\_

NUMERO DE CATEGORÍA POLITICA: \_\_\_\_\_ NO. DE LLEVA: \_\_\_\_\_ ENTIDAD FEDERATIVA: \_\_\_\_\_ NO. DE LLEVA: \_\_\_\_\_

ACTIVIDAD ESPECIFICA O LABOR DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_ NO. DE LLEVA: \_\_\_\_\_ NO. TOTAL DE TRABAJADORES: \_\_\_\_\_ NOMBRADO: \_\_\_\_\_ MUESTRAS: \_\_\_\_\_

**II CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MISTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

En caso de tener registro o Contrato Único, deberá presentarse en formato especial de programación y duración de la carga.

REPRESENTANTE PATRONAL			REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			FECHA DE ACTUACIÓN DE LA COMISIÓN
NOMBRE	SENO	R.F.C.	NOMBRE	SENO	R.F.C.	
NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE PATRONAL			NOMBRE Y FIRMA DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES			TIPO DE CONTRATACIÓN EN EL CARGO
						INDIVIDUAL O COLECTIVO O L.T. O

**III CARACTERÍSTICAS DEL PLAN**

NO. DE ESTABLECIMIENTOS EN LOS QUE SE DA EL PLAN Y LA COMISIÓN MISTA: \_\_\_\_\_

PERIODO TOTAL QUE ABARCA EL PLAN: \_\_\_\_\_

DEL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

DIAS MES AÑO DIAS MES AÑO

STATUS DE CAPITALIZACIÓN: \_\_\_\_\_

NO. DE TRABAJADORES A CAPACITACION: \_\_\_\_\_

PROGRAMAS ESPECIFICOS: \_\_\_\_\_ PROGRAMAS GENERALES: \_\_\_\_\_

NO. DE PARTICIPANTES EN DIVERSAS EDUCACIONES DE: \_\_\_\_\_

ADAPTACIONES: \_\_\_\_\_ MODALIDAD: \_\_\_\_\_ SECUNDARIAS: \_\_\_\_\_

NOMBRE Y FIRMA DEL PATRON O REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

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

NOMBRE Y FIRMA DEL SECRETARIO GENERAL DEL SINDICATO O DE SU REPRESENTANTE LEGAL EN SU CASO DEL REPRESENTANTE DE LOS TRABAJADORES ANTE LA COMISIÓN MISTA: \_\_\_\_\_

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

NOTA 1: ANEXO 1: PROPORCIONAR CON SEÑALADO LOS DATOS REFERENTES AL R.F.C. LA CLAVE DEL MES Y EL DOMICILIO DE LOS ESTABLECIMIENTOS. NOTA 2: CU EN CASO DE REGISTRO EL PLAN Y LA COMISIÓN MISTA.

**IV DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA\***

NO. DE ESTABLECIMIENTO	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA	NO. DE TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN EL PLAN	NO. DE TRABAJADORES QUE PARTICIPAN EN EL PLAN	DURACIÓN DEL PROGRAMA	OBJETIVOS DE LOS CURSOS	LA CAPACITACIÓN DE LOS TRABAJADORES SE PROPORCIONA POR:	SI ACIERTA AUMENTAR EL NIVEL DE EDUCACIÓN BÁSICA

\*NO SE OPORTUNA: LOS DATOS QUE SE PROPORCIONAN SON PARA EFECTOS DE REGISTRO. SE DEBE ANOTAR EN LA RESPONSABILIDAD SI INCLuye TODO AQUEL QUE HA DE CONCORDAR CON UNIDAD.

DN-A

CUESTIONARIO PARA LA IDENTIFICACION DE NECESIDADES DE  
CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Este cuestionario es importante para su desarrollo profesional dentro de la Empresa, por lo que le agradeceremos lea las instrucciones cuidadosamente y conteste con absoluta franqueza lo que se le pide. No le llevará mucho tiempo anotar sus respuestas.

Gracias por su colaboración.

CAPACITACION Y DESARROLLO

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

DN - A

INSTRUCCIONES PARA EL LLENADO DE LAS FORMAS DN-ADN - A1- DATOS DE IDENTIFICACION

La anotación de éstos datos nos permitirá identificar a la persona que responde al cuestionario, en cuanto a su área, puesto, nivel educativo, etc.

Una vez que haya contestado personalmente su cuestionario deberá entregarlo al Departamento de Capacitación y Desarrollo.

DN - A2- FUNCIONES GENERICAS

En esta columna deberá enlistar las actividades que en base a su descripción de -- puesto, requieran de cierta capacitación para desempeñarlas eficazmente.

Si existe alguna actividad que se ha planeado implantar para el puesto encuestado, menciónela, anteponiendo a la actividad la letra (I).

- NECESIDADES DE CAPACITACION

De acuerdo a las actividades enumeradas, enliste sus necesidades específicas de Ca pacitación, considerando como necesidad las habilidades, conocimientos o actitudes - que requiere perfeccionar para el mejor desempeño de su puesto.

- P R I O R I D A D

Indique la prioridad (de 1 a 5) que daría al entrenamiento en cada necesidad de Ca pacitación.

- |     |       |       |       |
|-----|-------|-------|-------|
| (1) | De 1  | a 6   | Meses |
| (2) | De 6  | a 12  | Meses |
| (3) | De 12 | a 18  | Meses |
| (4) | De 18 | a 24  | Meses |
| (5) | Más   | de 24 | Meses |

- E V I D E N C I A

Explique en forma breve como afecta directa o indirectamente su labor o la de otro (s) departamento (s) las necesidades detectadas.

-OBSERVACIONES JEFE INMEDIATO

En esta columna no se deberá anotar ningún dato.

DN - A4

- Si tiene alguna sugerencia o comentario que crea necesario mencionar para disponer de mejor manera los programas de Capacitación, le agradeceríamos anotarlos en esta hoja.

- En el espacio del Jefe Inmediato no se deberá anotar ningún dato.

GRACIAS POR SU COLABORACION.

CAPACITACION Y DESARROLLO

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

DATOS DE IDENTIFICACION

FOLIO No.

NIVEL "A"

DN - A1

COMPANIA:	DIVISION:
GERENCIA:	DEPARTAMENTO:

PUESTO:

NOMBRE:

EDAD:	SEXO:	TIEMPO EN EL PUESTO:
TIEMPO EN LA COMPANIA:	PUESTOS ANTERIORES 1) DE: A COMPANIA 2)	
No. DE SUBORDINADOS:	NIVEL EDUCATIVO ALCANZADO:	

NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:

LUGAR Y FECHA	FIRMA.
---------------	--------



DN - A4

OBSERVACIONES.

- a). Si usted considera que la Capacitación que requiere no puede proporcionarse dentro de la Empresa, y conoce usted la Institución donde se imparte, indique los datos de la misma.
  
- b). Si hay algún otro dato que usted crea necesario mencionar para disponer de mejor manera los programas de Capacitación, le agradeceríamos que empleara esta hoja - para sus anotaciones.

---

---

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACION.

OBSERVACIONES JEFE INMEDIATO

---

---

---

---

---

CAPACITACION Y DESARROLLO.

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.

**DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**  
**CUESTIONARIO PARA DETECTAR NECESIDADES**  
**DE CAPACITACION Y DESARROLLO**  
**SECRETARIAL**

División: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Nombre: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una X dentro del paréntesis de la izquierda las actividades en las que su secretaría requiere tener mayores conocimientos para su puesto.

- Deje en blanco las que realiza eficientemente.
- En el paréntesis de la derecha indique numéricamente las prioridades, use el número 1 para la necesidad más urgente e importante que se debe satisfacer primero, con el 2 la siguiente y así sucesivamente.

1.- Ortografía	( )	( )
2.- Redacción	( )	( )
3.- Organización de archivo	( )	( )
4.- Mecanografía	( )	( )
5.- Uso del teléfono	( )	( )
6.- Taquigrafía	( )	( )
7.- Relaciones humanas	( )	( )
8.- Uso del telex	( )	( )
9.- Seguimiento y control de correspondencia	( )	( )
10.- Administración de su trabajo	( )	( )
11.- Comunicación verbal	( )	( )
12.- Otras	( )	( )

Fecha \_\_\_\_\_

Elaboró (nombre y puesto): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_









SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
 GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL  
 SUBGERENCIA DE CAPACITACION  
 DEPARTAMENTO DE EVALUACION Y CONTROL

EVALUACION DEL CURSO POR LOS PARTICIPANTES

CURSO \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR \_\_\_\_\_  
 COORDINACION \_\_\_\_\_  
 FECHA DEL \_\_\_\_\_ AL \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ 198 \_\_\_\_\_

EL OBJETIVO DE ESTE CUESTIONARIO ES MEDIR CONSTANTEMENTE LA ACTUACION DE INSTRUCTORES, CURSOS, COORDINACION Y LOCAL, LO QUE PERMITIRA MEJORAR LA CALIDAD DE ESTOS

POR LO QUE PEDIMOS CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD, YA QUE SU OPINION ES VALIDOSA PARA TAL FIN

INSTRUCCIONES CALIFIQUE USTED LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS EN EL GRADO QUE CONSIDERE -- QUE LOS OBJETIVOS FUERON ALCANZADOS DURANTE EL CURSO, MARCANDO CON UNA "X" EL -- NUMERO QUE CORRESPONDA A SU OPINION, CONSIDERANDO 1 BAJO, 2 INFERIOR TERMINO -- MEDIO, 3 TERMINO MEDIO, 4 SUPERIOR TERMINO MEDIO Y 5 ALTO

1. INSTRUCTOR		1	2	3	4	5
1.1	LA PRESENTACION DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO					
1.2	LA CLARIDAD EN LA TRANSMISION DE LOS TEMAS					
1.3	FACILITO LA PARTICIPACION DEL GRUPO					
1.4	EL DOMINIO DE LOS TEMAS EXPUESTOS					
1.5	EL VOLUMEN DE SU VOZ					
1.6	LA ACLARACION DE DUDAS					
1.7	SU PUNTUALIDAD					
1.8	LA UTILIZACION DE APOYOS DIDACTICOS					
1.9	HABILIDAD PARA MANTENER MOTIVADO AL GRUPO					

2. CURSO		1	2	3	4	5
2.1	LA COMPRESION DE SU CONTENIDO					
2.2	EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS					
2.3	LA CANTIDAD DE EJERCICIOS RESUELTOS					
2.4	LA DURACION DE LOS TEMAS EXPUESTOS					
2.5	LA ADECUACION DEL CONTENIDO DEL CURSO CON LOS CONOCIMIENTOS DE LOS PARTICIPANTES					
2.6	LA APLICACION EN EL TRABAJO DE LOS CONOCIMIENTOS ADQUIRIDOS DURANTE EL CURSO					
2.7	RELACION ENTRE EL CONTENIDO DEL MATERIAL Y EL TEMARIO DEL CURSO					

CONTINUA AL REVERSO →

VIENE DE LA HOJA 1...

2.8 ¿CONSIDERA NECESARIO QUE SE AGREGUEN TEMAS?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

CUALES \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3 COORDINADORA	1	2	3	4	5
3.1 EL TRATO DE LA COORDINADORA HACIA LOS PARTICIPANTES FUE					
3.2 LA SUPERVISION EN LOS SERVICIOS DE CAFETERIA, TCCADORES ETC. FUE					
3.3 LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS SUSCITADOS DURANTE EL CURSO FUE					

4 LOCAL	1	2	3	4	5
4.1 ACUSTICA					
4.2 VENTILACION					
4.3 ILUMINACION					
4.4 VOLUMEN DEL LOCAL ACORDE AL NUMERO DE PARTICIPANTES					

5. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS QUE DESEE HACER SOBRE EL DESARROLLO DEL CURSO.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
 GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL  
 SUBGERENCIA DE CAPACITACION  
 DEPARTAMENTO DE EVALUACION Y CONTROL

EVALUACION DEL CURSO POR LA COORDINACION

CURSO \_\_\_\_\_  
 INSTRUCTOR \_\_\_\_\_  
 COORDINACION \_\_\_\_\_  
 FECHA DEL \_\_\_\_ AL \_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ 198\_\_

INSTRUCCIONES. CALIFIQUE USTED LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS EN EL GRADO QUE CONSIDERE QUE LOS OBJETIVOS FUERON ALCANZADOS DURANTE EL CURSO, MARCANDO CON UNA "X" EL NUMERO QUE CORRESPONDA A SU OPINION, CONSIDERANDO: 1 BAJO, 2 INFERIOR TERMINO MEDIO, 3 TERMINO MEDIO, 4 SUPERIOR TERMINO MEDIO Y 5 ALTO

1. INSTRUCTOR		1	2	3	4	5
1.1	LA PRESENTACION DE LOS OBJETIVOS DEL CURSO					
1.2	LA CLARIDAD EN LA TRANSMISION DE LOS TEMAS					
1.3	FACILITO LA PARTICIPACION DEL GRUPO					
1.4	EL DOMINIO DE LOS TEMAS EXPUESTOS					
1.5	EL VOLUMEN DE SU VOZ					
1.6	LA ACLARACION DE DUDAS					
1.7	SU PUNTUALIDAD					
1.8	LA UTILIZACION DE APOYOS DIDACTICOS					
1.9	HABILIDAD PARA MANTENER MOTIVADO AL GRUPO					

2. GRUPO		1	2	3	4	5
2.1	LA DISPOSICION PARA APRENDER					
2.2	INTERES HACIA EL CURSO					
2.3	LA PUNTUALIDAD DEL GRUPO					
2.4	LA PARTICIPACION DEL GRUPO					
2.5	LA HOMOGENEIDAD DE LOS CONOCIMIENTOS					

3. CURSO		1	2	3	4	5
3.1	EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS FIJADOS					
3.2	EL CUMPLIMIENTO DE LAS EXPOSICIONES					
3.3	LA CANTIDAD DE EJERCICIOS RESUELTOS					

4. LOCAL		1	2	3	4	5
4.1	ACUSTICA					
4.2	VENTILACION					
4.3	ILUMINACION					
4.4	VOLUMEN DEL LOCAL ACORDE AL NUMERO DE PARTICIPANTES					

5. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS QUE DESEE HACER SOBRE EL DESARROLLO DEL CURSO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

SUBDIRECCION DE RECURSOS HUMANOS  
 GERENCIA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL  
 SUBGERENCIA DE CAPACITACION  
 DEPARTAMENTO DE EVALUACION Y CONTROL

EVALUACION DEL CURSO POR EL INSTRUCTOR

CURSO	_____
INSTRUCTOR	_____
COORDINACION	_____
FECHA DEL _____ AL _____ DE _____ 198__	_____

INSTRUCCIONES CALIFIQUE USTED LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS EN EL GRADO QUE CONSIDERE QUE LOS -  
 OBJETIVOS FUERON ALCANZADOS DURANTE EL CURSO, MARCANDO CON UNA "X" EL NUMERO QUE CORRES -  
 PONDA A SU OPINION, CONSIDERANDO 1 BAJO, 2 INFERIOR TERMINO MEDIO, 3 TERMINO MEDIO, - - -  
 4 SUPERIOR TERMINO MEDIO Y 5 ALTO

1. GRUPO		1	2	3	4	5
1 1 LA DISPOSICION PARA APRENDER						
1 2 EL INTERES HACIA EL CURSO						
1 3 LA PUNTUALIDAD DEL GRUPO						
1 4 LA PARTICIPACION DEL GRUPO						
1 5 LA HOMOGENEIDAD DEL GRUPO						

2. COORDINACION		1	2	3	4	5
2 1 LA COOPERACION HACIA EL INSTRUCTOR						
2 2 LA ENTREGA DE REQUERIMIENTOS DE MATERIAL						
2 3 LA PUNTUALIDAD DE LA COORDINADORA						

3. LOCAL		1	2	3	4	5
3 1 ACUSTICA DEL LOCAL						
3 2 VENTILACION						
3 3 ILUMINACION						
3 4 VOLUMEN DEL LOCAL ACORDE AL NUMERO DE PARTICIPANTES						

4. COMENTARIOS:

## **CAPITULO V**

### **SUELDOS Y SALARIOS**

- 5.1** Conceptos
- 5.2** Aspecto Legal
- 5.3** Objetivos
- 5.4** Factores en la Determinación de los Sueldos y Salarios
- 5.5** Análisis de Puestos
- 5.6** Valuación de Puestos
  - 5.6.1** Método de Alineamiento
  - 5.6.2** Método de Gradación Previa
  - 5.6.3** Método de Comparación de Factores
  - 5.6.4** Valuación por Puntos
- 5.7** Investigaciones sobre Sueldos y Salarios
- 5.8** Mantenimiento

## SUELDOS Y SALARIOS

Llamamos administración de sueldos a la aplicación de un proceso técnico, mediante el cual se haga llegar al personal los sueldos y salarios que remuneran en forma equitativa los esfuerzos y resultados que se le solicitan.

La administración de sueldos incluye el desarrollo de una estructura de puestos y sueldos que se manifiesta en tabuladores, los que son formulados de acuerdo con las necesidades particulares de las instituciones, tomando en cuenta para tal efecto, los elementos siguientes:

- a) Las condiciones generales de la localidad en que se preste el servicio.
- b) La categoría, tanto de la institución, como del empleado dentro de ella.
- c) Los demás elementos que puedan allegarse para que se fije a cada puesto el sueldo justo, de acuerdo con la cantidad, calidad y responsabilidad del trabajo.

Una inadecuada administración de sueldos y salarios puede tener consecuencias negativas para la organización, figurando entre las fuentes más peligrosas la fricción y la baja moral de los empleados. Sin embargo, cuando los sueldos y salarios son bien administrados, se puede lograr disminuir las desigualdades entre sus ganancias, levantando la moral de cada quien y disminuyendo la fricción dentro del grupo. También fijar salarios suficientemente elevados ayuda a reclutar empleados satisfactorios (pero no tan elevados que constituyan un gasto innecesario), para que el personal se sienta impulsado a esforzarse y lograr ascensos para reducir los agravios sindicales y de los empleados.



## 5.1 CONCEPTOS:

Actualmenté, es común el uso de las palabras sueldos y salarios como términos diferentes dentro de la empresa, con características propias cada uno, ya que el salario se aplica a trabajos manuales o de taller, se paga por hora o por día, aunque normalmente se liquida por semana y el sueldo se paga a trabajos intelectuales, administrativos, de supervisión o de oficina, debiendo ser pagado por mes, quincena o decena.

Agustín Reyes Ponce, define la administración de sueldos y salarios como "aquella parte de la administración de personal que estudia los principios y técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuada a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades y a las posibilidades de la empresa".

Cuando un empleado o trabajador lo tenemos ubicado dentro del rango de sueldo adecuado, podrá estar motivado y con mayores posibilidades de alcanzar los objetivos tanto personales como de la organización.

## 5.2 ASPECTO LEGAL:

La Ley Federal del Trabajo, en su Artículo 82, define el salario "como la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo". Y el Artículo 20 de la misma Ley, define la relación de trabajo como "la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

La fijación de lo que es salario, desde el punto de vista legal, tiene por objeto determinar en la Ley o los contratos, aquéllo a lo que el trabajador tiene un derecho perfecto y es por lo mismo exigible. (17).

"El salario se integra por los pagos hechos en efectivo, por una cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo" (Art. 84 L.F.T.).

La costumbre ha establecido la aplicación del término sueldo para referirse a la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad del pago. La Ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor a una semana, en el caso de personas que desempeñen un trabajo material, y de 15 días para los demás trabajadores. (Art. 18 L.F.T.).

Sin embargo, el citado Artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo, define al salario y nunca se refiere a sueldos.

### 5.3 OBJETIVOS:

A continuación mencionaremos los objetivos que están relacionados directamente con la administración de sueldos y salarios:

- \* **Obtener Personal Competente:** Las remuneraciones tienen que ser suficientemente altas como para atraer a las personas. Puesto que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de pagos deben responder a la oferta y la demanda de trabajadores; sin embargo, algunas veces se necesita un índice salarial especial para atraer a candidatos que estén ya empleados en otras empresas.
  
- \* **Conservar a los Empleados Actuales:** Cuando los niveles de pago no son competitivos, algunos empleados se van. Para evitar las pérdidas de trabajado-

res, las remuneraciones deben ser competitivas con relación a las de otras compañías.

- \* **Asegurar la Equidad:** La administración de sueldos y salarios trata de tener equidad interna y externa. La primera de ellas requiere que los pagos tengan relación con el valor relativo de los puestos. La equidad externa exige que se les paguen a los empleados cantidades similares a las que reciben los trabajadores equivalentes de otras empresas.
- \* **Recompensar las Conductas Convenientes:** Los pagos deben reforzar las conductas convenientes, el buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades y otras conductas se pueden recompensar mediante un plan eficaz de sueldos y salarios.
- \* **Control de Costos:** Un programa racional de remuneraciones le ayuda a una compañía a obtener y conservar a sus empleados a un costo razonable. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización podría pagar en exceso o demasiado poco a sus trabajadores.
- \* **Cumplimiento de los Reglamentos Legales:** Como en el caso de los otros aspectos de la dirección de personal, la administración de sueldos y salarios se enfrenta a restricciones legales. Un programa sano de pagos toma en consideración esas limitaciones y asegura el cumplimiento de todos los reglamentos del Gobierno, que afectan a las remuneraciones de los empleados. (10).

#### 5.4 FACTORES EN LA DETERMINACION DE SUELDOS Y SALARIOS:

Hay cuatro aspectos en la administración de sueldos y

salarios que deben considerarse para determinar la remuneración en el trabajo.

- \* **Salario Míximo:** El salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo.

Debe ser suficiente para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural y para proveer la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos podrán ser generales para una o varias zonas económicas, que pueden extenderse a una o más entidades federativas o profesionales, para una rama determinada de la industria o del comercio o para profesiones, oficios o trabajos especiales, dentro de una o varias zonas económicas.

- \* **El Puesto:** La remuneración justa al trabajador no implica que sea igual, ya que es preciso que exista la diferenciación en los sueldos y salarios de acuerdo con los requerimientos y la importancia de los puestos.

El puesto está constituido por la "unidad de trabajo específica e impersonal". No representa lo realizado concretamente por cada persona, sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa Unidad Laboral. Por lo que es evidente que la remuneración debe estar en proporción directa con la importancia del puesto.

Aquí es donde se justifica la necesidad de utilizar las técnicas de análisis de puestos que mencionaremos más adelante.

- \* **La Eficiencia:** Es lógico y justo también, que se -

tome igualmente en cuenta la "forma" como el puesto se desempeña, ya que varias personas no lo hacen con la misma eficiencia. Cabe mencionar en este renglón, las diferencias que existen entre eficiencia, rendimiento y productividad.

**Eficiencia:** tiene un carácter más bien activo, por lo que se aplica este término preferentemente a los hombres y su trabajo. Comprende no sólo cantidad sino calidad.

**Rendimiento:** tiene un sentido más bien pasivo y - por lo mismo se aplica a la máquina y el trabajo y lo que éstos producen. Comprende más bien cantidad, supuesta una norma mínima de calidad.

**Productividad:** este término es más bien moderno, implica sobre todo, la comparación de dos eficiencias o rendimientos, con el fin de mejorarlos.

La eficiencia y rendimiento, en cambio, son más bien comparación de un trabajo real o sus resultados, con un estándar teórico fijado como el normal. Así, se dice 100% de eficiencia o rendimiento, en cambio, se habla de "haber aumentado o disminuido la productividad" contra lo que se tenía antes, o la de una unidad o rama de trabajo respecto de otra. (17).

Para remunerar al individuo de acuerdo con el desempeño de sus labores, se utiliza la llamada Técnica de Calificación de Méritos, que pretende disminuir la subjetividad apreciando el desempeño laboral de manera menos arbitraria. (1).

- \* **Posibilidades de la Empresa:** Las empresas tienen que estructurar sus niveles de sueldos y salarios en ba-

se a su productividad, puesto que si se encuentran debilitadas en el aspecto económico, difícilmente podrán otorgar remuneraciones elevadas.

Los sindicatos son otro aspecto que afecta la posibilidad de otorgar libremente las remuneraciones en las empresas, ya que ejercen presión estableciendo los mínimos otorgables a sus afiliados.

## 5.5 **ANALISIS DE PUESTOS:**

Lo primero y fundamental es definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto, ésto se logra mediante el análisis de puestos. Este procedimiento permite recoger, evaluar y organizar sistemáticamente la información sobre los diversos puestos de trabajo. Por lo general, los encargados de realizar esta tarea son especialistas llamados Analistas de Puestos. Recogen datos sobre cada puesto, pero no sobre cada individuo. Antes de ocuparse de ésto, los analistas estudian la organización, sus objetivos y su diseño. Mediante la comprensión general de la organización y su trabajo:

- Identifican los puestos que van a analizar
  - Elaboran un cuestionario para el análisis de puestos
  - Reúnen información para el análisis de puestos
- \* **Identificación de Puestos:** Los analistas identifican cada puesto diferente con que cuenta la organización, antes de reunir información sobre ellos. - Este proceso de identificación de puesto es simple en las organizaciones pequeñas, porque se incluyen pocos de ellos. En las compañías grandes, se deben elaborar listas de puestos a partir de registros de nóminas, organigramas o conversaciones con los trabajadores y los supervisores. Si se ha rea

lizado antes un análisis de puestos, los analistas pueden utilizar los registros anteriores para identificar muchos de los puestos que hay en la empresa.

- \* **Elaboración de un Cuestionario:** Para estudiar los puestos, se elaboran listas de verificación o cuestionarios que sirven para obtener información uniforme de los empleos. El cuestionario descubre los deberes, responsabilidades, capacidades humanas y normas de rendimiento de los puestos investigados. Por lo general, se integran en él los siguientes apartados: Identificación del Puesto, Descripción Genérica del Puesto, Funciones Específicas, Responsabilidad, Características Humanas, Condiciones de Trabajo, Características de Salud o Seguridad, Normas de Rendimiento y Comentarios Adicionales.

Es importante utilizar el mismo cuestionario para puestos similares. Los analistas desean que las diferencias en la información sobre empleos, reflejen las diferencias en los puestos de trabajo y no en las preguntas que se hacen. La uniformidad resulta muy difícil de mantener en las grandes organizaciones. Cuando se estudian puestos similares en departamentos distintos, sólo un cuestionario de informe tiene probabilidades de dar, como resultado, datos utilizables.

- \* **Recolección de Datos:** No hay ningún método que sea el mejor para reunir información para el análisis de puestos. Este se determinará de acuerdo a las necesidades de la empresa, el costo y el tiempo disponible. Para este fin, existen varias formas de obtener la información: entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros de empleados o alguna combinación de estas técnicas.

\* **Entrevistas:** Son un modo eficaz de reunir información sobre los puestos. El analista tiene la lista de verificación como guía, pero puede añadir otras preguntas cuando sea necesario. Aún cuando el proceso es lento y costoso, le permite al entrevistador explicar las preguntas poco claras y sondear las respuestas inciertas. Por lo general, se entrevista tanto a los empleados como a los supervisores. Normalmente, el analista habla con una cantidad limitada de trabajadores. A continuación, las entrevistas con los supervisores permiten verificar la información. Este procedimiento asegura un elevado nivel de precisión.

\* **Cuestionarios:** Se pueden utilizar de respuestas abiertas o elección forzosa. Este procedimiento permite que se estudien muchos puestos al mismo tiempo y a bajo costo. Sin embargo, es menos preciso porque algunas de las preguntas se entienden mal, se dan respuestas incompletas o no se devuelven los cuestionarios con toda la información, también se pueden enviar a los supervisores para verificar las respuestas de los empleados.

\* **Registros de Empleados:** Este análisis lo hace el titular del puesto, escribe un informe y lo presenta para revisión a su superior inmediato.

Una modalidad de esta técnica es la utilización de diarios, en los cuales el empleado deberá anotar sus actividades en todo el ciclo de trabajo, sin embargo, es poco utilizada, ya que requiere de tiempo tanto de los empleados como de los analistas. Esto eleva su costo. A menudo, también los supervisores y trabajadores lo consideran como una molestia y se oponen a su introducción.

\* **Observación:** Este método es lento, costoso y poten



cialmente menos preciso que otros. La precisión puede ser baja porque el analista pasa por alto actividades que se realizan de modo irregular; sin embargo, la observación es el método preferido en algunas situaciones. Cuando los analistas ponen en tela de juicio los datos obtenidos mediante otras técnicas, la observación puede confirmar o eliminar las dudas.

Puesto que cada método puede tener desventajas, con frecuencia se utilizan, al mismo tiempo, dos o más técnicas. (Formatos Nos. 1 y 2).

Las combinaciones pueden asegurar una elevada precisión con un costo mínimo. Sea cual sea la técnica utilizada, la información obtenida mediante el análisis de puestos se ordena de manera lógica y se consigna por escrito, clara y sistemáticamente en una descripción de puestos.

La descripción de puestos se compone de cuatro partes:

**1. El Encabezado:** Contiene los datos de identificación del puesto, tales como:

- Título del puesto
- Ubicación, se expresará el departamento, sección o unidad
- Puesto del que depende
- Nombre del entrevistado
- Fecha del análisis
- Nombre del analista
- Firma de conformidad con las labores detalladas del jefe inmediato.

**2. La Descripción Genérica:** Consiste de una explicación de conjunto de las actividades del puesto,

consideradas como un todo expuestas en forma muy breve y genérica.

3. **La Descripción Específica:** Consiste en la explicación detallada de las operaciones que se realizan.
4. **La Especificación:** Consiste en detallar los conocimientos, habilidades, responsabilidades y condiciones necesarias para el desempeño del puesto.

Con el apoyo de esta información, los especialistas en Recursos Humanos pueden tomar decisiones racionales sobre los puestos y los recursos humanos. (Formatos Nos. 3 y 4).

Una vez conocidas las tareas, cualidades y preparación requeridas en el puesto, se tienen las bases para el siguiente punto.

#### **5.6 VALUACION DE PUESTOS:**

La Valuación de Puestos son procedimientos sistemáticos para determinar el valor relativo de cada puesto. Aún cuando hay varios planteamientos distintos, cada uno toma en consideración los deberes, responsabilidades y las condiciones de trabajo de cada puesto. La finalidad de esta evaluación es la de identificar qué trabajos deben recibir un pago más alto que otros, y por consiguiente, establecer una estructura de salarios adecuada.

Los objetivos que se pretenden cubrir con la valuación de puestos, pueden ser entre otros:

- a) Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- b) Fijar bases para la administración de salarios.

- c) Establecer una estructura de salarios comparables a las que existen en el mercado.
- d) Controlar más adecuadamente los costos de los recursos humanos.
- e) Establecer bases para negociaciones con el sindicato.
- f) Estructurar la revisión periódica de salarios.
- g) Establecer principios y políticas claras y precisas que permitan un trato más objetivo al personal en referencia a este aspecto.
- h) Ayudar a la selección, promoción y transferencias de personal y a los programas de capacitación.
- i) Reducir quejas y rotación de personal, aumentando así la moral de trabajo del personal y mejorar las relaciones empresa-trabajador. (1).

Puesto que la valuación de puestos es subjetiva, la realizan especialistas o un grupo de expertos denominado "Comité de Valuación de Puestos". Comienzan con un análisis de la información de estudios de trabajos para descubrir lo relativo a los deberes, las responsabilidades y las condiciones que sirven para moldear su evaluación. Con estos conocimientos, se determina el valor relativo de los puestos, escogiendo un método de evaluación apropiado. Los más comunes son de Alineamiento, de Gradación Previa, de Comparación de Factores y el de Valuación por Puntos.

#### **5.6.1 Método de Alineamiento:**

Consiste en alinear en orden decreciente de importancia, los puestos que integran la organización, tomando como base el análisis de puestos expuesto y los niveles jerárquicos determinados por la empresa. En este método, la formación de un Comité de Valuación es indispensable, ya que en él lo esencial es combinar la opinión de diversos evaluadores sobre el orden de los -

puestos para obtener un valor promedio más cercano a la realidad. Asimismo, es necesario escoger un número reducido de puestos básicos que se designan como "puestos tipo" para poder comenzar así el procedimiento.

1. **Formación de Series de Orden:** Cada miembro del Comité debe ordenar los puestos tipo en una serie, de acuerdo con el orden de importancia que les asigne. El primer lugar lo ocupará el puesto de mayor importancia y por el que, según su criterio, debe pagarse el más alto salario, el último, el puesto de menor categoría, que se considere acreedor a la mínima remuneración.

Para hacer esta ordenación, es conveniente entregar a cada miembro del Comité, un grupo de tarjetas - igual al número de puestos tipo, en cada una de las cuales aparezca el nombre de uno de estos puestos y una breve descripción de sus obligaciones y requisitos; ésto permite colocar las tarjetas en el orden que se considere deben guardar las mismas, para ayudarse en el alineamiento.

Es aconsejable comenzar por la determinación de los puestos primero y último, ya que en éstos casi nunca existe discrepancia y además sirven de base para continuar ordenando los demás puestos. (17).

2. **Combinación y Promediación de las Series:** Se registran los datos que cada valuador sugiere, colocando al nombre del puesto, el número de orden que cada uno haya fijado en su serie.

Una vez que se han registrado los ordenamientos que proponen todos los miembros, se saca el promedio de los números ordinales que corresponden a cada puesto tipo, haciendo la suma de éstos números

y dividiendo el total obtenido entre el número de miembros. (17).

3. **Ordenamiento de los Puestos-Tipo:** Se colocan los puestos en el orden que indiquen los valores resultantes de los promedios que se acaban de obtener, comenzando por los que tengan un promedio superior. Posteriormente, se anotan los salarios que se están pagando por cada puesto, marcando con un asterisco aquéllos cuyo monto no corresponda al orden obtenido y que, consiguientemente, deben ser ajustados.
4. **Clasificación de los demás Puestos:** Los puestos que quedan sin valorar se comparan con los puestos tipo, a fin de determinar su posición relativa dentro de la lista.

#### 5.6.2 Método de Gradación Previa:

Consiste en clasificar los puestos en niveles o grados de trabajo previamente establecidos.

1. **Fijación Previa de Grados de Trabajo:** Tomándose en consideración las características de las labores que se desarrollan en la empresa, se fijan determinados grados o niveles de trabajo -generalmente de cinco a ocho- en los que puedan quedar clasificados todos los puestos de la negociación. Por ejemplo:

- \* Trabajos no Calificados
- \* Trabajos Calificados
- \* Puestos de Criterio
- \* Puestos Técnicos
- \* Puestos Ejecutivos

- \* Puestos Administrativos
- \* Puestos Directivos

Se formula una definición de cada grado y se les asigna comunmente una numeración ordinal. El primero y el último deben ser tales, que comprendan los puestos de ínfima y de suprema categoría, respectivamente.

## **2. Clasificación de los Puestos Dentro de los Grados:**

Se procederá a comparar cada uno de los puestos que hemos de valorar, con los grados y definiciones preestablecidos, decidiendo en cada caso, el grupo en que se habrá de considerar.

Una vez que se tengan todos los puestos dentro de cada grupo, se procederá a hacer una jerarquización de los puestos, según el método de alineamiento que ya ha sido explicado.

- ## **3. Ajuste de los Salarios:** Finalmente, se formulará una lista, anotando allí todos los puestos valorados, por orden de importancia y anotando al margen los sueldos que se paguen a cada uno, para proceder a los ajustes necesarios.

### **5.6.3 Método de Comparación de Factores:**

Este método constituye, en realidad, un afinamiento del ya estudiado Valuación por Alineamiento. Fundamentalmente consiste en "ordenar" los puestos de una empresa en función de sus factores principales (habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo) y aparte, de acuerdo con un valor monetario que se asigne a cada uno de los citados factores, combinando ambos resultados.

Como en el método de Valuación por Alineamiento, debe

integrarse, previamente, un comité y seleccionar algunos puestos tipo, que serán los inicialmente valuados.

**1. Selección de Factores:** Como ya lo mencionamos, - los factores que se consideran como fundamentales son: habilidad, esfuerzo físico y mental, responsabilidad y condiciones de trabajo, los que evidentemente se pueden descomponer en muchos más. En este método se aconseja no usar un número de éstos superior a 6, porque se complicaría demasiado el sistema. Lo más frecuente es usar 5, formados por los 4 que hemos señalado, descomponiendo el segundo en requerimientos físicos y requerimientos mentales. Cuando las características de la empresa lo exijan, podrá adoptarse otro factor adicional.

**2. Distribución del Salario entre los Factores:** Esta blecidos los puestos tipo y los factores que se usarán, se determina, ante todo, el salario que corresponde a cada uno de los puestos tipo. Se pide entonces a cada uno de los miembros del comité que distribuyan o repartan ese salario entre los diversos factores adoptados, de tal manera que indiquen qué parte de ese mismo salario corresponde al trabajador por su habilidad, por los requisitos físicos y mentales que el puesto supone, por la responsabilidad que sobre el trabajador recae y por las condiciones en que labora.

Cuando las cantidades asignadas a cada puesto respecto del mismo factor difieran mucho, es conveniente repetir la distribución, buscando una mayor proximidad de las cuotas señaladas a cada factor.

**3. Promedios de Salarios por Factor:** Después, se promedian las cantidades que cada uno de los miembros asignó a los puestos dentro de cada factor, anotando

do el orden en que queden los puestos, de acuerdo con el promedio del salario asignado a cada factor.

4. **Formación de Series en Función de cada Factor:** Se lleva a cabo, ahora, una valuación por alineamiento, pero tomando en cuenta uno sólo de los factores adoptados; quiere decirse con ésto, en función tan sólo, por ejemplo de la habilidad que requiere cada puesto y sin tener en cuenta ningún otro elemento. Se forman las series de puestos por medio de tarjetas, del modo que se explicó en la valuación por alineamiento.

Se registran las series que cada uno de los evaluadores dió a los puestos en esa habilidad y se obtienen los promedios, mismos que se tomarán como base para ordenarlos de acuerdo a las cantidades que se dieron.

5. **Registro General de las Series Formadas por Factor:** Obtenidas tantas series como factores adoptados sean, se registran los resultados finales de cada alineamiento en una misma forma.

Debe advertirse que sólo se consigna el orden final ya anotado para cada factor, pero no se promedian los resultados de los cinco factores.

6. **Comparación del Orden de Puestos con la Escala de Salarios:** Se hace una comparación entre los dos grupos de series finales obtenidas, o sea, el que resulte de la formación de series por factor, descrita en los incisos 4 y 5 y el que se obtuvo como resultado de los procedimientos descritos en los incisos 2 a 4.

Esta comparación tiene por objeto, determinar en -



qué casos coinciden ambas series y en cuáles otros difieren, en estos últimos, se hará indispensable realizar un ajuste de ambas series.

7. **Determinación de las Series Finales por Factor:** - Ajustados los salarios por factor, en caso de discrepancia, y eliminados aquellos puestos tipo en que los ajustes sean muy numerosos o en los que no pueda llegarse a un acuerdo, se procederá a anotar el monto del salario que se paga por cada uno.
8. **Valuación de los demás Puestos:** Las cinco series obtenidas sirven como escala para realizar el conveniente ordenamiento y ajuste de los salarios para los demás puestos. Para ello, se toma cualquier otro puesto y se va discutiendo por el comité, respecto de cada factor, cuál es el sitio que dicho puesto ocupa en relación con los puestos tipo definitivamente valuados.

#### 5.6.4 Valuación por Puntos:

De todos los métodos en uso, el que ha logrado mayor aceptación hasta la fecha, es el de valuación por puntos, debiéndose ésto a su carácter técnico y a la relativa sencillez de su aplicación.

Este método consiste en ordenar los puestos de una empresa, asignándoles puntos a cada uno de los factores que los forman.

Como en los métodos anteriores, es indispensable integrar el Comité de Valuación, así como definir los puestos tipo.

1. **Determinación de Factores y Subfactores:** La fijación de los factores se basa en cuatro genéricos -

que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y - condiciones de trabajo.

Tales categorías son tan amplias que sirven para - clasificar cualquier otro factor que se elija. Su utilidad radica en que ofrece grupos de subfacto - res íntimamente relacionados.

Los subfactores incluidos en el grupo "habilidad", pueden definirse como las aptitudes y conocimien - tos que debe aportar y desarrollar un trabajador - cualquiera en ese puesto de trabajo.

Los subfactores relativos al "esfuerzo" miden la - energía mental, visual y física que requiere la - ejecución de las tareas.

Los subfactores de "responsabilidad" comprenden - las diversas obligaciones que recaen sobre la per - sona que ocupa el puesto de que se trate.

Las "condiciones de trabajo" incluyen todas las - circunstancias corporales y ambientales en que de - be trabajar la persona que vaya a desempeñar el - puesto analizado.

Se recomienda no utilizar un número mayor de 12 ni menor de 8 subfactores, pues eso nos expone a du - plicar la característica que se trate de medir, y en cambio, un número menor nos expone a dejar de - tener en cuenta elementos de importancia. Sin em - bargo, el número óptimo deberá corresponder a las necesidades y magnitud de la organización, como a sus objetivos.

- 2. Ponderación:** La ponderación consiste en señalar a cada factor un valor o "peso" en función de 100, -

con base en la importancia que se considere a cada uno en la integración de las labores que se esté tratando de medir o valuar.

Ejemplo:

Habilidad	40%
Esfuerzo	10%
Responsabilidad	45%
Cond. de Trabajo	5%
<b>Suma</b>	<b>100%</b>

Es obvio que el peso definitivo debe ser acordado en atención a las opiniones del Comité de Valuación que en cada caso se organice.

3. **Establecimiento de los Grados en cada Subfactor:** - Los grados se establecerán de acuerdo con la magnitud del trabajo que se pretenda desarrollar y con la importancia de la organización cuyos puestos se pretendan valuar.

De 4 a 6 grados puede considerarse una amplitud óptima, pero habrá ocasiones en que un determinado subfactor requerirá para su fiel interpretación, un número mayor de grados.

Es recomendable la adopción de números pares en los grados, a fin de evitar la tendencia al centralismo en las calificaciones.

Al proceder a la fijación de grados de cada subfactor, se tendrá en cuenta que la ponderación obtenida en el grado anterior debe corresponder al puesto de menor importancia que se pretenda valuar y, en consecuencia, el grado superior debe considerar, asimismo, el puesto de mayor importancia entre los valuados.

La definición de los factores y sus grados debe ser consignada por escrito en forma clara, concisa y ordenada a fin de que no haya la menor dificultad en su comprensión y aplicación.

3. **Manual de Valuación:** Con todo lo anterior se integra el Manual de Valuación, para uso de todos los miembros del Comité.
4. **Interpretación de los Análisis de Puestos:** La utilización e interpretación de los análisis de puestos inicia la fase dinámica de valuación por puntos, y tiene como objeto que los miembros del Comité interpreten la índole precisa de cada uno de los puestos que se han de valorar, con todas sus características, claridad, precisión, objetividad, etc., según corresponden a los análisis.
5. **Clarificación de Datos:** Una vez comprendida claramente la clase de cada puesto por valorar, habrá que interpretar los datos que contiene la especificación y traducirlos a los términos que se contienen en las definiciones de los factores y sus grados en el Manual de Valuación.

Al mismo tiempo, cuando se haya terminado con la tarea que antecede, se calificará cada factor con el número de puntos que corresponda.

Para fijar el valor definitivo en "puntos" de cada puesto, bastará con sumar los puntos asignados a cada subfactor, obteniendo así una cantidad de puntos que nos servirá de inmediato, para jerarquizar nuestros puestos por orden de importancia progresiva.

6. **Comparación de Salarios y los Valores en Puntos:** Una vez jerarquizados los puestos, podemos agregar

el salario que se esté pagando en cada uno, obteniendo una comparación directa que nos señalará las discrepancias generales que existan en nuestros salarios, bien porque no concorra una progresión correlativa de salarios, bien porque aún habiéndola, las diferencias de unos a otros no parezca corresponder a la magnitud de las diferencias fijadas en función de las habilidades, responsabilidades, etc., de los puestos.

Consecuencia de lo anterior, será realizar los ajustes correspondientes en los salarios que lo ameriten y valorar a los demás puestos por interpolación de factores.

#### **5.7 INVESTIGACIONES SOBRE SUELDOS Y SALARIOS:**

Todas las técnicas de valuación de puestos dan como resultado una clasificación de puestos que se basa en su valor relativo. Esto asegura la equidad interna. Es decir, los empleos que tienen un mayor valor, recibirán un pago más elevado; sin embargo, ¿Qué cantidad se debe pagar por ellos?, ¿Qué es lo que constituye la equidad interna?

Para determinar un índice justo de pago, la mayoría de las empresas se basan en encuestas de sueldos y salarios. Estas investigaciones descubren lo que pagan otros patrones en el mismo mercado laboral por puestos tipo específicos.

El mercado laboral es la zona o la comunidad en la cual se encuentra la empresa. Sin embargo, las compañías pueden tener que competir para obtener trabajadores en un mercado laboral que se extiende más allá de la comunidad local.

## **5.8 MANTENIMIENTO:**

Es conveniente establecer una revisión periódica de las hojas de concentración de datos, coincidente con el trabajo de revisión de los análisis de puestos, por lo menos cada año si no es posible hacerlo cada seis meses. Asimismo, contar, en lo posible, con información periódica sobre los datos que arrojan las encuestas de sueldos y salarios, a fin de mantener los tabuladores de sueldos competitivos dentro del mercado.

(Formatos Nos. 5 y 6).

ANÁLISIS DE PUESTOS

Fecha \_\_\_\_\_

I.- DATOS GENERALES

Denominación del puesto \_\_\_\_\_  
 Clave: \_\_\_\_\_ N° de plazas: \_\_\_\_\_  
 Departamento: \_\_\_\_\_  
 Gerencia: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Planta o Distribuidora \_\_\_\_\_  
 Localización física: \_\_\_\_\_  
 Jornada de trabajo de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_  
 Alimentación de: \_\_\_\_\_ a: \_\_\_\_\_  
 Ubicación jerárquica: \_\_\_\_\_

Puesto inmediato superior: \_\_\_\_\_

Puesto(s) inmediato(s) inferior(es): \_\_\_\_\_

Sindicalizado

Confianza

Informes que reporta: \_\_\_\_\_

A quien(es) reporta: \_\_\_\_\_

Medios que utiliza para reportar: \_\_\_\_\_

II.- DESCRIPCIÓN GENERAL

Finalidad del puesto: \_\_\_\_\_

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

III.- DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividades diarias: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Actividades periódicas: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Actividades eventuales: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

IV.- REQUERIMIENTOS

Experiencia: \_\_\_\_\_

No necesaria: \_\_\_\_\_ Deseable: \_\_\_\_\_ Necesaria: \_\_\_\_\_

En caso de ser necesaria. En puesto similar: \_\_\_\_\_

En el área: \_\_\_\_\_

Criterio

SI NO

Interpretar y ejecutar ordenes recibidas

Cuales: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Determina sus actividades, previa autorización del

Jefe.

Cuales: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Total independencia para la determinación de sus actividades:

Cuales: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Esfuerzo físico y mental

Exige algún esfuerzo físico, tal como:

Resistencia física: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Habilidad manual: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Habilidad mecánica: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_





Riesgos		Enfermedades profesionales	
Caldas	<input type="checkbox"/>	Alergias	<input type="checkbox"/>
Cortes	<input type="checkbox"/>	Oído	<input type="checkbox"/>
Torcaduras	<input type="checkbox"/>	Sist. respiratorio	<input type="checkbox"/>
Quemaduras	<input type="checkbox"/>	Sist. nervioso	<input type="checkbox"/>
Golpes	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	
Lumbalgias	<input type="checkbox"/>	_____	
Respaduras	<input type="checkbox"/>	_____	
Mechucaduras	<input type="checkbox"/>	Maquinari: _____	
Cuerpos extraños en ojos	<input type="checkbox"/>	_____	
Otros: _____		Herramienta: _____	
_____		_____	
Equipo de seguridad que requiere:		Materiales: _____	
_____		_____	
_____		_____	
_____		_____	

Características psicológicas deseables: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Realizó \_\_\_\_\_ Revisó \_\_\_\_\_

Aprobó \_\_\_\_\_

VI.- PERFIL DEL PUESTO

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: M  F  I

Estado civil: SOLTERO(A)  CASADO(A)  NO IMPORTA

Riesgos físicos deseables: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES:

APENDICE No. 1

MODELO DE UN CUESTIONARIO PARA RECOGER DATOS PARA EL  
ANALISIS DE PUESTO

CIA. \_\_\_\_\_

1 .

E N C A B E Z A D O

1.- Nombre del puesto \_\_\_\_\_ Clave \_\_\_\_\_

¿Suelen dársele otros?

a) En la empresa \_\_\_\_\_

b) En otras \_\_\_\_\_

¿ Hay en la empresa otros puestos muy semejantes? ¿En qué difieren  
que se analiza?

¿Cuáles?

Diferencia

_____	_____
_____	_____
_____	_____

2.- Ubicación:

División: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_

Sección a que pertenece: \_\_\_\_\_

Secciones a su cargo: \_\_\_\_\_

Puestos bajo su mando: \_\_\_\_\_

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

3.- Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_

4.- Reporta además a:

_____	para	_____
_____	"	_____
_____	"	_____
_____	"	_____
_____	"	_____

5.- Contactos permanentes:

Internos

Con _____	para	_____
" _____	"	_____
" _____	"	_____
" _____	"	_____
Con _____	para	_____
" _____	"	_____
" _____	"	_____
" _____	"	_____

6.- Puestos inmediatos:

Inferiores: \_\_\_\_\_

Superiores: \_\_\_\_\_

7.- Número de empleados en el puesto: \_\_\_\_\_

8.- Jornada normal de trabajo:

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Jornada especial de sábados:

De \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

9.- Persona analizada: \_\_\_\_\_

Tiempo en la empresa: \_\_\_\_\_ tiempo en el puesto: \_\_\_\_\_

10.- Análisis: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Revisó: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

I I

DESCRIPCION GENERICA

(Pregúntese en qué consiste el trabajo; qué función llena; que fin - tiene, Etc.)

Describe brevemente \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

I I I

DESCRIPCION ESPECIFICA

A.- Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, porque, -  
dónde, cuándo, con qué). Hrs. Drs.  
Aprox.


E.- Actividades periódicas (Repetidas a intervalos regulares, aunque  
no diarias). Aprox.cada: Hrs.Aprox.


C.- Actividades periódicas (ocasionales o a intervalos muy irregulares)


D.-¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?


E.- Observaciones generales:


1.- Medio ambiente y posición:

a).- Posición en que se desarrollan las labores:

(1) (2)

De pie (sin caminar) \_\_\_\_\_ Sentado \_\_\_\_\_

Caminando \_\_\_\_\_ Agachándose \_\_\_\_\_

Otras posturas molestas \_\_\_\_\_

% Aprox.

Bien ventilado y templado \_\_\_\_\_

Frio \_\_\_\_\_

Caliente \_\_\_\_\_

Extremoso \_\_\_\_\_

Húmedo \_\_\_\_\_

Trabajo a la intemperie \_\_\_\_\_

Otros medios molestos \_\_\_\_\_

c) El trabajo se considera:

Muy monótono \_\_\_\_\_ Normal \_\_\_\_\_

Rutinario \_\_\_\_\_ Variado e interesante \_\_\_\_\_

Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión posible	Causa	Gravedad	
		Possibilidad (días-enfermos)	
a) Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____
b) Cortaduras	_____	_____	_____
c) Caídas	_____	_____	_____
d) Hernias	_____	_____	_____
e) Tensión nerviosa	_____	_____	_____
f) Enfermedades de la vista	_____	_____	_____
g) Otras enfermedades o lesiones	_____	_____	_____
Observaciones generales:	_____	_____	_____

I V

ESPECIFICACION DEL PUESTO

A.- Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Oc.10%	Fr.50%	Cn.75%
Leer y escribir.	_____	_____	_____	_____	_____
Ops.Aritméticas.	_____	_____	_____	_____	_____
Matemáticas de taller	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía.	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía.	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo archivos.	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo máquinas.	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo coche.	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad.	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo.	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas.	_____	_____	_____	_____	_____
Otros conocimientos.	_____	_____	_____	_____	_____

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son los equivalentes a:

4o. Primaria _____	Preparatoria _____
Primaria completa _____	Carrera Corta _____
Oficio _____	Carrera profesional _____
Secundaria _____	_____

B.-Experiencia:

1.- Previa:

a) Fuera de la empresa: \_\_\_\_\_ Por que tiempo  
 En qué puestos \_\_\_\_\_

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____



b) En la empresa:

En qué puestos	Por qué tiempo
_____	_____
_____	_____
_____	_____

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

\_\_\_\_\_

2.- En el puesto:

Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual, se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, en forma de que si desempeño sea satisfactorio.

Días (6,15 etc. \_\_\_\_\_) Años (1,2,3 etc. \_\_\_\_\_)  
 Meses (1,2,3,4, etc. \_\_\_\_\_)

C.- Criterio:

a) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecido \_\_\_\_\_  
 Describa en alguna forma esa rutina: \_\_\_\_\_

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

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta - su trabajo \_\_\_\_\_ Describa esa organización: \_\_\_\_\_

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

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros \_\_\_\_\_  
 Describa esa organización: \_\_\_\_\_

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

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? - en este supuesto, Marque lo adecuado en el cuadro siguiente:

Tipo de decisiones y/o problemas.			
Rutinarios	Importantes	Difíciles	Trascendentales

Eventual \_\_\_\_\_

Poco frecuente \_\_\_\_\_

Constante \_\_\_\_\_

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones que debe tomar y/o problemas a los que se enfrenta. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar \_\_\_\_\_ Sólo en casos difíciles

Debe consultar \_\_\_\_\_ Debe decidir por sí mismo \_\_\_\_\_

D.- Iniciativa:

a) El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo \_\_\_\_\_

b) Exige sugerir eventualmente métodos, mejores etc. para su trabajo.

c) Exige pensar mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

d) El puesto tiene como parte esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos, procedimientos, etc. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

e) El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. \_\_\_\_\_

**E.- Requisitos físicos:**

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas.	Pasos Aprox.	Dist.Aprox.	Frecuenc
Cargar.	_____	_____	_____	_____
Jalar.	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujeter	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzo:

√ Aprox.

Manejo de automóvil \_\_\_\_\_

Manejo de maquinaria. \_\_\_\_\_

c) Exige determinados requisitos de:

Edad. \_\_\_\_\_ Presentación \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_ Voz \_\_\_\_\_

Edo. Civil \_\_\_\_\_ Don de mando \_\_\_\_\_

Nacionalidad \_\_\_\_\_ Otros tipos \_\_\_\_\_

**F.- Esfuerzo mental y/o visual:**

√ Aprox.

	Razón	Oc.15%	Fr.50%	On.75% o más
Ligera atención refleja	_____	_____	_____	_____
Atención refleja constante	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante	_____	_____	_____	_____
Atención dispersa.	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo visual.	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo auditivo.	_____	_____	_____	_____

**G.- Responsabilidad en bienes:**

**a) Equipo**

Despacho propio \_\_\_\_\_ teléfono \_\_\_\_\_

Escritorio-silla \_\_\_\_\_ papelera \_\_\_\_\_

Archivo \_\_\_\_\_ Arts.de escritorio \_\_\_\_\_

Materiales. \_\_\_\_\_

Productos terminados. \_\_\_\_\_

Herramientas. \_\_\_\_\_

Máquinas y/o aparatos \_\_\_\_\_

Utiles específicos \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**b) Dinero:** \_\_\_\_\_ Cantidad \$ \_\_\_\_\_

Documentos: Al portador \_\_\_\_\_

Nominativos \_\_\_\_\_

**c) Posibilidad de pérdidas:** Remota \_\_\_\_\_ Fácil \_\_\_\_\_

**d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se causa**  
\$ \_\_\_\_\_

**e) Anotaciones especiales:** \_\_\_\_\_

**H.- Responsabilidad en trámites y procesos:**

Para considerar este factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo, y no obstante un cuidado normal puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta - que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra muy -- posteriormente. Monto aproximado: \$ \_\_\_\_\_

**Causas que originan**

Tipo de trámite o proceso	el daño	Posibilidad
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

I.- Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata \_\_\_\_\_ Cuántas personas \_\_\_\_\_

Supervisión indirecta \_\_\_\_\_ " " \_\_\_\_\_

Tipos de trabajo que supervisa:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

J.- Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

Métodos y procesos de fabricación \_\_\_\_\_

Pronósticos de venta. \_\_\_\_\_

Patentes y fórmulas. \_\_\_\_\_

Políticas generales de la Cía. \_\_\_\_\_

Políticas de ventas \_\_\_\_\_

Nuevos productos. \_\_\_\_\_

Nómina confidencial \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

b) ¿Que clase de daño podría causar una indiscreción?:

\_\_\_\_\_

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente?----

\_\_\_\_\_ importancia de los mismos \_\_\_\_\_

K.- Responsabilidad en contacto con el público:

Contactos con público	Frecuencia del contacto (%)
-----------------------	-----------------------------

_____	_____
_____	_____
_____	_____

¿ Que daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas? \_\_\_\_\_

	DESCRIPCION DE PUESTO	FECHA:
		HOJA DE

I.- IDENTIFICACION DE PUESTO		
NOMBRE DEL PUESTO:		CLAVE:
DIRECCION:	GERENCIA:	DEPARTAMENTO:

II.- DEPENDENCIA Y AUTORIDAD	
REPORTA AL PUESTO DE:	
LE REPORTAN LOS PUESTOS DE:	

III.- DESCRIPCION GENERAL	

IV.- DESCRIPCION ESPECIFICA

1000  
DI:

HOJA DE

V.- INSTRUMENTOS DE TRABAJO			
MAQUINAS	HERRAMIENTAS	MATERIALES	EQ. DE SEGURIDAD

VI - RESPONSABILIDADES



HOJA DE

VII.- RELACIONES

VIII.- ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

DATOS GENERALES:

EDAD: SEXO:

ESTADO CIVIL:

CARACTERISTICAS PERSONALES:

PREPARACION ACADEMICA:

BOJA DE

OTROS CONOCIMIENTOS:

EXPERIENCIA:

OBSERVACIONES

ELABORO	REVISO Y APROBO	AUTORIZO	AUTORIZO
---------	-----------------	----------	----------

<b>MANUAL DE OPERACIONES ORGANIZACION</b>	NIVEL	NOMBRE	CODIGO
	DIVISION		
<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>	NUM	SUBGERENCIA	
	Clave	C COSTOS	

**TITULO DEL PUESTO**

**DESCRIPCION GENERICA**

<b>PUESTO JEFE INMEDIATO</b>	<b>NUM. SUBORDINADOS A SU CARGO</b>

**RELACIONES CON OTROS PUESTOS O AREAS**

PUESTO	FRECUENCIA	FINALIDAD

FORMULO	REVISO	AUTORIZO	SERVIDOR DESDE	SUBSTITUIDO EN	HOJA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	FECHA	FECHA	DE
FIRMA	FIRMA	FIRMA	DIA MES AÑO	DIA MES AÑO	

SU-SP-06

<b>MANUAL DE OPERACIONES ORGANIZACION</b>	NIVEL	NOMBRE	CODIGO
	DIVISION		
<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	GERENCIA		
	Sub- Zona	SUBGERENCIA	
		C COSTOS	

FUNCIONES

FORMULO	REVISO	AUTORIZO	ENVIADO DESDE	SUSTITUIDO EN	HOJA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	FECHA	FECHA	DE
FIRMA	FIRMA	FIRMA	DIA MES Y AÑO	DIA MES Y AÑO	

SS-OP-01

<b>MANUAL DE OPERACIONES ORGANIZACION</b>	NIVEL	NOMBRE	CODIGO
	DIVISION		
<b>DESCRIPCION DE PUESTOS</b>	Numero	SUBGERENCIA	
	Clase	C. COSTOS	

PUESTO	FRECUENCIA	FINALIDAD

FORMULO	REVISO	AUTORIZO	ENVIADO DESDE	SUBSTITUIDO EN	HOJA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	FECHA	FECHA	DE
FIRMA	FIRMA	FIRMA	DIA   MES   AÑO	DIA   MES   AÑO	

20-59-06-2

TABULADOR DE SUELDOS III FLEXIBLES

N I V E L	S U E L D O B A S E M E N S U A L		
	MINIMO	MEDIO	MAXIMO
I	507,000	607,500	833,900
II	511,000	746,300	931,600
III	521,000	842,300	1'163,600
IV	589,300	972,000	1'354,700
V	666,500	1'110,900	1'555,300
VI	754,000	1'260,000	1'766,000
VII	852,900	1'420,100	1'987,200
VIII	964,900	1'592,200	2'219,400
IX	1'091,300	1'777,300	2'463,300
X	1'234,600	1'977,000	2'719,300
XI	1'396,500	2'192,400	2'988,200
XII	1'579,700	2'425,100	3'270,500
XIII	1'787,000	2'677,000	3'566,900
XIV	2'021,400	2'949,800	3'878,100
XV	2'286,600	3'249,800	4'213,500
XVI	2'586,600	3'598,100	4'609,500
XVII	2'925,900	3'984,300	5'042,600
XVIII	3'309,700	4'413,100	5'516,400
XIX	3'721,300	4'878,100	6'034,800
XX	4'173,200	5'387,500	6'608,800
XXI	4'678,200	5'744,100	6'810,000
XXII	5'226,800	6'113,400	6'998,700
XXIII	5'877,700	6'613,200	7'348,700

## TABULADOR DE SUELDOS

NIVEL	80	90	100	110	120
14	2'210,900	2'467,300	2'763,700	3'040,000	3'316,400
13	1'922,600	2'162,900	2'403,200	2'643,500	2'883,800
12	1'671,800	1'880,800	2'089,700	2'298,700	2'507,700
11	1'453,800	1'635,500	1'817,200	1'998,900	2'180,600
10	1'264,100	1'422,100	1'580,200	1'738,200	1'896,200
9	1'099,300	1'236,700	1'374,100	1'511,500	1'648,900
8	955,900	1'075,400	1'194,800	1'314,300	1'433,800
7	831,200	935,100	1'039,000	1'142,900	1'246,800
6	722,800	813,100	903,500	993,800	1'084,200
5	628,500	707,100	785,600	864,200	942,800
4	546,500	614,900	683,200	751,500	819,800
3	475,300	534,700	594,100	653,500	712,900
2	413,300	464,900	516,600	568,200	619,900
1	359,400	404,300	449,200	494,100	539,000

## CAPITULO VI

### PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

- 6.1 Definición
- 6.2 Objetivos y Resultados
- 6.3 Interrelación con las Areas de Recursos Humanos
- 6.4 Componentes de un Sistema de Planeación de Recursos Humanos
  - 6.4.1 Planeación Organizacional y de Recursos Humanos
  - 6.4.2 Evaluación de la Actuación e Inventario de Recursos Humanos
  - 6.4.3 Evaluación de Recursos contra Necesidades
  - 6.4.4 Planes Específicos de Recursos Humanos
  - 6.4.5 Historia del Trabajo, Autoevaluación y Planeación de Carrera del Individuo
  - 6.4.6 Diálogo entre Gerentes y Ocupantes de Carrera
  - 6.4.7 Implementación de los Planes
  - 6.4.8 Vigilancia, Evaluación y Replaneación



## PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Planear significa hacer que sucedan cosas futuras como uno desea, significa, también, adelantarse a los acontecimientos que en forma natural y espontánea se realizarán, para evitar su impacto negativo, o bien, para manejarlos en forma más productiva. La planeación permite decidir qué es lo que se quiere y define lo que se deberá hacer para lograrlo en el futuro.

Se entiende por planeación de recursos humanos la aplicación de un proceso sistemático para contar en el presente y en el futuro con el personal adecuado para ocupar un puesto en la empresa, cuyo resultado permita a la institución y al personal su realización.

Para cualquier empresa, el elemento más importante debe ser el recurso humano, por lo cual la filosofía del área de Planeación de Recursos Humanos de cualquier empresa, es cuidarlo y proporcionarle todos los elementos para brindar oportunidades de desarrollo, logrando su máxima productividad y orientando sus esfuerzos a la consecución de los objetivos organizacionales.

La función de Planeación de Recursos Humanos es básicamente de servicio y asesoría, proporcionando al personal con responsabilidad de mando, todos los elementos para que los mismos puedan administrar adecuadamente a su personal, ya que en ellos recae la responsabilidad.

La obtención y conservación del personal en las instituciones puede hacerse bajo presiones de las circunstancias o necesidades que surgen ante la creación de un nuevo puesto, renuncia, despido o jubilación o en forma prevista y bajo control gracias a una labor de previsión y planeación adecuadas.

El cada vez más complejo sistema social repercute en los sistemas administrativos de las instituciones y provoca con mayor fuerza la necesidad de identificar con claridad y precisión los papeles que debe desempeñar el personal, tanto en el presente, como en el futuro. La planeación de recursos humanos, ante estas presiones, permite contestar las siguientes preguntas: ¿qué tipo de personal se requiere o se requerirá, de qué calidad y en qué cantidad, en qué fechas, para qué lugares?, ¿cómo retener al personal, cómo mejorar, manejar y evitar el personal deficiente? y ¿cómo y de dónde obtener al nuevo personal necesario?

No es posible concebir a la administración de personal, sin partir de la indispensable planeación y organización de sus funciones. El proceso administrativo se inicia con la planeación de los recursos humanos.

La planeación permite que todas las demás actividades relacionadas con el personal puedan realizarse en forma correcta y oportuna, contribuyendo así al logro de los propósitos y objetivos institucionales, asimismo, permite que la función de personal opere adecuadamente como parte de un sistema integral que es la empresa, tanto en los niveles de dirección, cuanto en los elementos que en un futuro deberán integrarse a la institución.

Son los recursos humanos los que dan resultados a través de su trabajo y del cumplimiento de sus responsabilidades, pero su integración, conservación, cambios y movimientos deben estar correctamente planeados para obtener óptimos resultados.

La planeación de recursos humanos debe realizarse preferentemente a cinco años y revisarse constantemente en períodos parciales de un año.

Para realizar la planeación de recursos humanos, se requie-

re de los siguientes elementos:

- a) Conocer con claridad los objetivos y planes de crecimiento, reducción, modificación de servicios, sistemas, etc. de la institución que repercuten en forma directa en las necesidades y características del personal para su realización.
- b) Mantener actualizados la estructura y descripciones de puestos con las funciones y responsabilidades que deben cumplirse en ellos, así como las características que debe tener el personal para ocuparlos.
- c) Tener actualizado el inventario de recursos humanos con todos aquéllos datos que corresponden a los requisitos de los puestos de la institución como pueden ser:

\* Aspectos Físicos:

- Edad
- Condiciones de salud
- Disponibilidad para ciertos tipos de trabajo y lugares
- Presentación física

\* Escolaridad:

- Tipo y calidad de estudios académicos
- Cursos, seminarios y estudios de especialización realizados

\* Experiencia:

- Puestos desempeñados
- Tiempo y responsabilidades por puesto

\* Actuación:

- Apego a las políticas y procedimientos institucionales
- Aportación a los resultados de la institución

- Esfuerzo y cooperación brindados en la realización de sus actividades

- d) Establecer los sistemas de registro y control adecuados para poder conocer y actualizar constantemente los datos del personal de la institución.
- e) Contar con un sistema de evaluación de actuación que permita la actualización del inventario de recursos humanos.
- f) Establecer con la mayor precisión posible, un programa de promociones realistas y confiables para prever las necesidades de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.
- g) Contar con instrumentos adecuados como las cartas de promoción y reemplazo, a través de los cuales se pueda conocer con claridad lo que sucederá con cada una de las personas que integran la institución, los cambios en la estructura y las posibilidades de movimiento de personal.

Los planes tácticos u operacionales a corto plazo de la organización proporcionan el insumo más inmediato para el Plan de Recursos Humanos, al especificar qué tipos de puestos necesitan cubrirse y en qué cantidad.

Debe señalarse que este insumo no puede funcionar en un sólo sentido; más bien, tanto los planes organizacionales de largo plazo como los de corto plazo se deberán cotejar en forma provisional con los planes de recursos humanos para determinar en qué cantidad son realistas aquéllos, en términos de la disponibilidad inmediata de personal, las oportunidades de desarrollar las capacidades que puedan necesitarse y la disponibilidad de reclutar este talento, tanto si no está disponible.

Es importante considerar que dentro de un modelo de planeación de recursos humanos, debe tomarse en cuenta las metas de la organización como las del individuo y sus necesidades, ya que no podemos estar completamente orientados hacia la organización, ni tampoco ser completamente humanistas. Por tanto, debemos conocer las necesidades de las organizaciones, así como las necesidades humanas individuales a un nivel igual, y en cualquier modelo que se desarrolle debemos encontrar la forma de integrar estos factores.

### **6.1 DEFINICION:**

Consideramos importante mencionar la definición de Planeación de Recursos Humanos por algunos autores.

"Es el proceso por el cual la dirección determina como una organización deberá desarrollarse para pasar de una situación actual a una deseada. A través de la Planeación, la dirección procura tener el número y las personas adecuadas en los lugares y tiempos adecuados, desempeñando las labores respectivas que resultan, a largo plazo de máximo beneficio para la organización y para los individuos". (Vetter, 1967).

"La Planeación de los Recursos Humanos viene a continuación de la Planeación de la Organización y le es complementario. En otras palabras, se ocupa de la futura colocación de personas en las estructuras planeadas y evolutivas de la organización". (Gordon McBeath, 1966).

"Un proceso por el cual se determina el número y calidad de los recursos humanos necesarios para satisfacer las necesidades operacionales y organizacionales del negocio.

El resultado del proceso es tener el número necesario

de empleados con la capacidad requerida en el lugar apropiado, en el momento oportuno". (Ben H. White, 1968).

## **6.2 OBJETIVOS Y RESULTADOS:**

Los objetivos y resultados esperados de un plan de recursos humanos adecuado, serán:

- \* Aumento de las utilidades de la organización
- \* Capacidad para ampliarse o reducirse según lo requieran los planes estratégicos a largo plazo
- \* Satisfacer las necesidades de crecimiento personal de los individuos, así como las de la organización
- \* Reducir los problemas de insuficiencia de las personas en la organización

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos les permite a las compañías:

- \* Mejorar la utilización de los recursos humanos
- \* Adecuar eficientemente las actividades de personal con los objetivos futuros de la organización
- \* Lograr economías en la contratación de nuevos empleados
- \* Ampliar la información de administración de personal para apoyar a otras unidades de la organización y en otras actividades de personal
- \* Efectuar una demanda importante sobre los mercados locales
- \* Coordinar diferentes programas de administración de personal, tales como los planes de acción afirmativa y necesidades de contratación. (10).

## **6.3 INTERRELACION CON LAS AREAS DE RECURSOS HUMANOS:**

Las actividades de la administración de recursos huma-

nos se relacionan entre sí a través de la Planeación de Recursos Humanos:

- La principal preocupación de la administración de los recursos humanos es la efectiva administración de personas durante su permanencia en el empleo, que empieza con el reclutamiento y termina con la jubilación.
- Los programas de ayuda directa (por ejemplo compensaciones, entrenamiento y desarrollo y planeación de la organización), son usados para ayudar a administrar los recursos humanos de la organización.
- El uso de una información básica facilita la designación y la implementación de programas de ayuda y la administración del proceso de empleo. En especial, es crítica la información del inventario y la actividad de previsión de los recursos humanos.
- Los datos de actuación y potencial de los individuos es una información clave que ayuda a unir los datos del inventario y previsión de los recursos humanos. El desarrollo de las actividades de la investigación en la administración de la fuerza de trabajo es importante en los programas de planeación de recursos humanos.

La planeación de los recursos humanos que abarca toda la estructura directiva de la organización son los que más éxito tienen; sin el respaldo activo de la dirección de línea, la planeación de los recursos humanos obtendría un éxito parcial. Muchos de los beneficios potenciales de los esfuerzos, solamente se obtienen a través de una participación de la organización y de una vigilancia consciente en las metas de los directivos, que las actividades de la planeación de los recur

Los humanos son una parte importante en la actuación y ejecución de sus trabajos.

El procedimiento a seguir para realizar una adecuada planeación de recursos humanos se detalla a continuación:

**Procedimiento:**

1. Investigar las posibles modificaciones tecnológicas, modificaciones o ampliaciones del mercado, cambios posibles en la población y en el mercado de trabajo y las necesidades y planes de ampliación o reducción de la institución.
2. Analizar la organización, sus objetivos en el período a planearse, cambios en políticas, estructura, sistemas y posibles modificaciones de grupos.
3. Calcular, mediante simples proyecciones u operaciones matemáticas, las necesidades de recursos humanos para una fecha dada en el futuro que, generalmente, debe ser a 5 años y desplazado en períodos de un año, por niveles y categorías.
4. Conocer los recursos humanos internos disponibles para satisfacer las necesidades proyectadas. Para conocer ésto, se requiere:
  - a) Establecer un registro y controles correctos de personal, en el que aparezca información relacionada con sus generales, instrucción académica, entrenamiento, experiencias, actuación, etc. Este sistema puede computarse para mayor facilidad en su manejo. La información básica es la siguiente:



- Datos básicos: edad, sexo, número de nómina, título de puesto, sueldo, etc.
  - Inventario de habilidades: educación escolar, entrenamiento recibido en la institución, experiencia de trabajo anterior y puestos cubiertos.
- b)** Contar con la información sobre la evaluación de actuación y el potencial de desarrollo y cambios a otros puestos.
- 5.** Determinar o pronosticar la rotación de personal, - por renunciaciones, jubilaciones, decesos, así como por ausencias por vacaciones y enfermedades.
- 6.** Detectar las diferencias entre las necesidades y - con lo que se cuenta en la institución, haciendo un análisis:
- a)** Cuantitativo: para determinar los excesos y carencias en cantidad, la necesidad de redistribución de personal y finalmente, la determinación del número de personas que deberán ser reclutadas, seleccionadas, entrenadas o despedidas en la institución, y
  - b)** Cualitativo: a través de conocer la actuación - del personal, analizar sus puestos, cargas de - trabajo y aprovechamiento efectivo de sus capacidades y potenciales.
- 7.** Elaborar las cartas de promoción y reemplazo individuales y las cartas de promociones y movimientos para prever los movimientos necesarios del personal interno. (Formatos Nos. 1 y 2).
- 8.** Elaborar planes de reclutamiento, selección e inducción para integrar los recursos faltantes.

9. Elaborar planes de capacitación para mantener la disponibilidad y la adecuación de los recursos - faltantes.
10. Identificar las principales dificultades de índole económico, problemas de políticas institucionales, administrativas y cambios tecnológicos que - puedan interponerse en el logro de los objetivos de cambios y movimientos de personal señalados en la planeación, para estar en condiciones de eliminarlos o evitarlos con toda oportunidad.

A fin de ampliar la información y proporcionar un enfoque sistemático del procedimiento antes expuesto, a continuación se presenta el modelo de planeación de recursos humanos de Edgar Shein, en donde, de una manera más detallada, se explican los componentes del sistema.

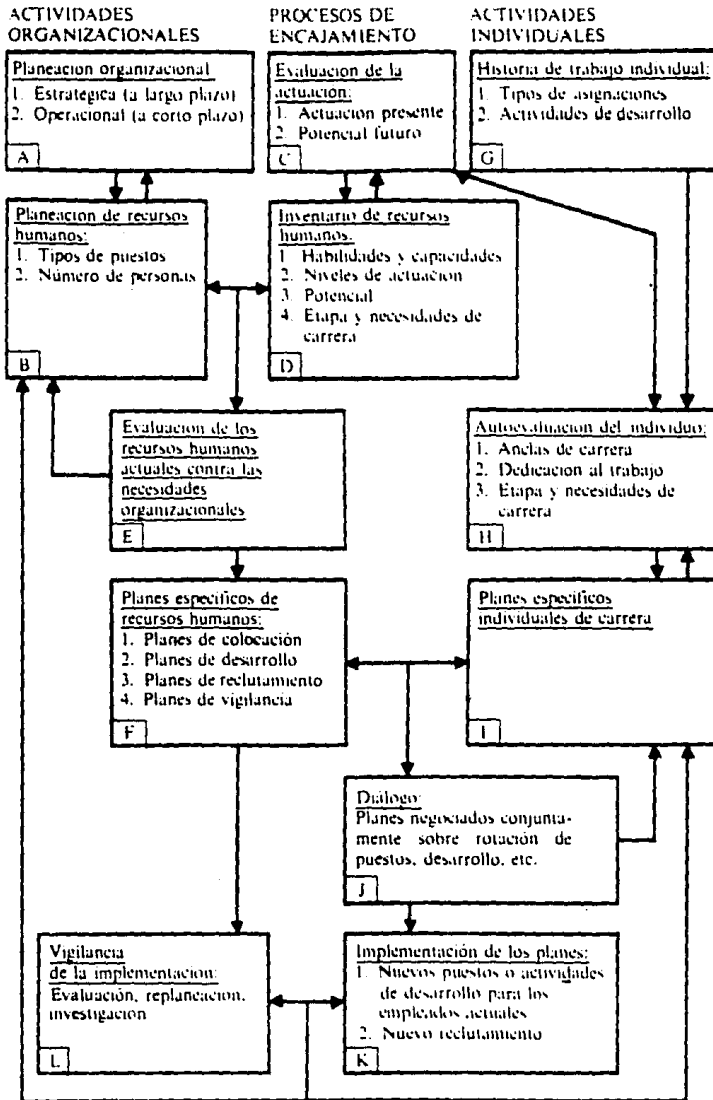
#### **6.4 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE PLANEACION DE RECURSOS - HUMANOS:**

El sistema de planeación de recursos humanos se explicará a continuación, tomando como base el diagrama (A), en el cual es importante hacer notar, que al lado izquierdo aparecen las actividades organizacionales, al lado derecho las actividades individuales y en la columna del medio, los diversos procesos de encajamiento. Se discutirán en forma secuencial los diversos componentes, reconociendo desde el principio que el sistema tiene muchos circuitos de retroinformación y normalmente funciona en forma simultánea en todas las actividades.

##### **6.4.1 Planeación Organizacional y de Recursos Humanos:** (Recuadros A y B)

Para contar con un sistema adecuado de planeación de -

## PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS



Componentes e interrelaciones de un sistema de planeación y desarrollo de recursos humanos.

recursos humanos, es necesario que el proceso inicie con la planeación organizacional, ya sea que estemos hablando del gobierno de un país tratando de considerar todos los recursos humanos, o bien, si estamos hablando de una industria, el proceso debe iniciarse con la planeación estratégica (largo plazo) que especifica qué es lo que estamos tratando de hacer, cuál es nuestro negocio y cuáles nuestras metas. Únicamente de la casilla "A" podemos especificar lo que necesitamos hacer dentro de la planeación de los recursos humanos, una vez que sabemos cuáles son nuestras metas como una organización, entonces podemos especificar cuáles son los tipos de trabajo que debemos tener y cuáles van a ser las características requeridas por las personas que van a desempeñar dichos puestos.

La planeación operacional (a corto plazo) de la empresa nos proporciona, en forma inmediata, qué tipos de puestos tendremos que llenar y cuántos.

Se puede observar que hay una flecha de retroalimentación de "A" a "B", ya que en muchas organizaciones se descubre que si no se ha llevado a cabo la planeación de los recursos humanos después de haber analizado el puesto, no cuentan con suficiente personal dentro de la organización del tipo que van a necesitar para que realmente puedan tener una administración.

Entonces, las casillas "A" y "B" son sumamente esenciales y van a especificar el plan de recursos humanos.

#### **6.4.2 Evaluación de la Actuación e Inventario de Recursos Humanos:** (Recuadros C y D)

Para poder planear en forma efectiva, es necesario contar con información válida y útil sobre el estado actual de los recursos humanos (26), por lo cual, se ha

ce necesario desarrollar una forma de recopilar información sobre los niveles actuales de habilidades y capacidades, los niveles de la actuación, el potencial de crecimiento en las áreas técnica y funcional y las diversas categorías de Gerencia, y las etapas de carrera de los empleados actuales. Esta información generalmente se recopila como subproducto del sistema de evaluación de la actuación o a través de una parte del sistema, diseñada específicamente para proporcionar información pertinente desde el punto de vista organizacional. (26).

El propósito de formar un inventario de recursos humanos, es buscar una revisión cuidadosa de las diversas áreas de habilidad en las que el empleado haya tenido experiencia, mayores detalles sobre su historia de trabajo, información sobre las aspiraciones de carrera del empleado y estimativos globales del potencial por parte del supervisor, con el fin de que la empresa pueda saber con qué personal cuenta, adecuando las necesidades de éste a las oportunidades de la estructura organizacional, a corto, mediano y largo plazo. (Formatos Nos. 3, 4, 5, 6 y 7).

Posteriormente, esta información sirve como insumo esencial en el proceso de planeación de recursos humanos (recuadro B), lo cual, a su vez, sirve como insumo para la planeación organizacional básica (recuadro A). (26).

#### **6.4.3 Evaluación de Recursos Contra Necesidades:**

(Recuadro E)

Una vez que el proceso de planeación ha indicado un conjunto de necesidades organizacionales y que el inventario de recursos humanos ha especificado lo que se tiene disponible, se puede hacer alguna evaluación comparando el plan con el inventario. (26).

En esta casilla se van a generar los planes específicos de recursos humanos en lo que se refiere a cómo vamos a ocupar esos puestos que son los planes por pasos:

1. Cómo vamos a desarrollar al personal si es que no están capacitados para ocupar ese puesto inmediatamente.
2. Cuál es el tipo de reclutamiento que vamos a necesitar, qué tipo de personas vamos a necesitar del exterior.
3. Cómo es que vamos a monitorear o supervisar la actividad total para poder determinar si es que estamos logrando nuestras metas o no.
4. Cómo los procesos de planeación y medición de personal son relativamente imprecisos, probablemente sea esencial que las personas participantes tengan un diálogo explícito.

Aunque implique más tiempo, parece esencial que este diálogo se lleve a cabo, a fin de verificar las suposiciones, las perspectivas y los puntos de vista antes de llegar a conclusiones sobre lo que es o no es posible hacer en un conjunto dado de personas que representen los recursos humanos de la organización. (26).

#### **6.4.4 Planes Específicos de Recursos Humanos:**

(Recuadro F)

Estos consideran a los puestos y a las personas reales de la organización, en contraste con la planeación generalizada sobre familias de puestos y categorías de personas en el recuadro B: si después de la actividad de evaluación, recuadro E, se mantienen los planes generales, se tendrán que hacer planes específicos para

llenar ciertos puestos, crear programas de desarrollo para ciertas personas, iniciar actividades de reclutamiento en áreas que impliquen uso de nuevas habilidades o en las que tomaría demasiado tiempo el desarrollo de personas ya vinculadas con la organización y crear sistemas de vigilancia para asegurar que las actividades antes mencionadas estén produciendo los resultados deseados. (26).

Si se desea que los planes específicos de recursos humanos mantengan su capacidad de respuesta ante los cambios en las necesidades organizacionales y en las necesidades individuales, deben continuar ligados tanto con las actividades de planeamiento organizacional más general, como las necesidades del individuo. (Formatos Nos. 8, 9 y 10).

#### **6.4.5 Historia del Trabajo, Autoevaluación y Planeación de Carrera del Individuo:**

(Recuadros G, H e I)

Durante el diálogo que se debe llevar a cabo entre gerente y subordinado, ambas partes deben estar preparadas, ambas deben haber considerado los asuntos de carrera y ambas deben tener alguna información sobre sí mismas y las organizaciones.

Las organizaciones tienen diversos medios de estímulo para que los individuos analicen sus historias de trabajo, logren una percepción sobre su carrera y analicen sus necesidades de trabajo, familiares y de auto desarrollo. Estos medios incluyen seminarios de desarrollo de carrera patrocinados por la empresa, utilización de servicios de pruebas y consultoría internas o externas, utilización de centros de evaluación como ayuda para que los individuos obtengan una mejor autoevaluación, utilización de libros de trabajo o manuales de entrenamiento autoaplicables que ayuden al indi

viduo en su proceso de autoevaluación, estimulación - del uso de la sesión de retroinformación tras la eva - luación de la actuación, como una herramienta de la ex - ploración de carrera.

Probablemente la actividad más importante en relación con ésto sea la estimulación por parte del supervisor. Si la organización demuestra a todos sus empleados un interés por el desarrollo de carrera y respalda este - interés con oportunidades de autoevaluación, las perso - nas encontrarán maneras de obtener una mayor percep - ción sobre sus propias necesidades. (26).

#### **6.4.6 Diálogo entre Gerentes y Ocupantes de Carrera:**

(Recuadro J)

El diálogo entre el gerente y el ocupante de carrera - es la principal coyuntura del sistema total de planea - ción de recursos humanos. Aquí se conjuntan las necesi - dades organizacionales y las individuales, y debe te - ner lugar cierto tipo de encajamiento final.

Este diálogo, generalmente, se ve estimulado por la - apertura de alguna vacante y la necesidad de realizar traslados de personal, o cuando una persona está lista para una promoción o asignación rotatoria. (26).

Cualquier rotación de puesto, cualquier cambio impor - tante en la asignación de la tarea, cualquier traslado de un trabajo técnico a uno de supervisión, cualquier actividad especial de desarrollo tal como la asisten - cia a un programa de entrenamiento, requiere de una - discusión equilibrada en la que el individuo tenga la oportunidad de expresar sus necesidades y en que exis - ta la oportunidad de determinar si el cambio proyecta - do será o no mutuamente beneficioso, tanto para la or - ganización como para el individuo. De este diálogo de



be surgir un plan, conjuntamente negociado, sobre cambios futuros de carrera en donde encajen las necesidades de la organización y las del individuo. (26).

#### **6.4.7 Implementación de los Planes:** (Recuadro K)

Una vez que se ha tomado la decisión de trasladar a un individuo, al enviar a alguna persona a un programa de desarrollo, o de iniciar una actividad de reclutamiento para llenar un puesto, debe haber algún sistema para implementar el plan. (26). No existe una única manera óptima de organizar la función de implementación, pero ésta probablemente deberá combinar algún segmento de la actividad de personal o de desarrollo, donde la información se centralice y se pueda analizar en términos de implicaciones para la organización total y de algún comité gerencial de línea que tenga el poder de asignar fondos e iniciar traslados. Muchas organizaciones utilizan comités de desarrollo de personal, formados por gerentes, senior de línea y representantes de desarrollo de personal como grupo conjunto que revisa los planes de desarrollo, los planes de reclutamiento y otras actividades de colocación; decide cómo integrar estos diversos planes y los implementa. (26).

#### **6.4.8 Vigilancia, Evaluación y Replaneación:**

(Recuadro L)

El ciclo total del sistema de planeación de recursos humanos finaliza con algunas actividades que vigilan, en forma sistemática, lo que se ha hecho, evalúan los resultados de estas actividades contra las metas fijadas y retroalimentan esta información de evaluación al procedimiento de planeación básica. (26). La evaluación de cualquier actividad en particular será realizada, no sólo por la organización sino también por el individuo, de modo que la información alimentada regrese

también a la autoevaluación del individuo. (Formato 11).

Tal vez la mejor manera de organizar las actividades de vigilancia y evaluación es tener un sistema de vigilancia centralizado en el departamento de Desarrollo de Personal, el cual identifique qué requiere vigilancia, quién deberá recibir los resultados de esta evaluación.

La implementación, la evaluación de las implicaciones y la replaneación deberán dejarse en manos del personal de línea. Finalmente, la información deberá ser insumo del proceso de planeación (recuadro B), al inventario de recursos humanos (recuadro D) y al individuo (recuadro G). (26).

Es importante que la información obtenida se encuentre centralizada, con el objeto de ser analizada para determinar qué programas de desarrollo son benéficos, para quiénes y cuándo deberían realizarse.

CARTA DE REEMPLAZO

Fecha \_\_\_\_\_

I. DATOS GENERALES

Estamos enviando a Ud. la información del Sr. \_\_\_\_\_ de la Gerencia \_\_\_\_\_ Subdirección \_\_\_\_\_ Dirección \_\_\_\_\_ quien actualmente ocupa el puesto de \_\_\_\_\_ con un sueldo de \$ \_\_\_\_\_ como candidato al puesto de \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_

II. CALIFICACIONES DE EVALUACIONES DE LA ACTUACION Y POTENCIAL DE 3 AÑOS A LA FECHA

Fecha	Actuación	POTENCIAL		
		1	2	3
		PUESTO		
19__				
19__				
19__				

III. AREA DE MEJORIA PERSONAL DE LA ULTIMA EVALUACION

Administración       Finanzas       Economía       Mercadería   
 Efectividad Gerencial       Estadística       Relaciones Humanas       Cursos Específicos

IV. TRAYECTORIA LABORAL

Nº.	Fecha	PUESTO	Gerencia o Unidad Ejecutiva

V. ESCOLARIDAD

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

VI. PLANES ESPECIFICOS DE DESARROLLO

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

COMENTARIOS:

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

VII. NIVEL DE DESARROLLO EN QUE SE ENCUENTRA EL CANDIDATO PROPUESTO

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

VIII. OBSERVACIONES SOBRE EL DESARROLLO DEL CANDIDATO

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

COMENTARIOS POR PARTE DE

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



**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS PERSONAL DE CONFIANZA**  
**PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

**I IDENTIFICACION**

Num de Exp \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Fecha de Nac \_\_\_\_\_

Edd. Civil \_\_\_\_\_

Subdireccion \_\_\_\_\_

Gerencia \_\_\_\_\_

Siglas \_\_\_\_\_

Cia \_\_\_\_\_

SSC \_\_\_\_\_

LC \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_

Estará dispuesto a cambiar de residencia

Si

Posiblemente

No

Estará dispuesto a viajar

Regularmente

Eventualmente

No

Observaciones \_\_\_\_\_

**II ESCOLARIDAD**

	INSTITUCION	No. AÑOS ESTUDIOS	OBTUVO CERTIFICADO
Primaria			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Secundaria o Prevocacional			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Comercio			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Preparatoria o Vocacional			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>

	PROFESION	INSTITUCION	No. AÑOS ESTUDIOS	OBTUVO TITULO
Carrera Técnica	1			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	2			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Carrera Profesional	1			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	2			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Estudios de Post-Grado	1			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	2			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Otros	1			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	2			Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>

Estudia actualmente

Si

No

Que estudia ? \_\_\_\_\_

Grado \_\_\_\_\_

**III. CURSOS DE CAPACITACION**

Indique en forma cronológica del más reciente al más antiguo, los cursos máximo 10 años a la fecha.

INTERNOS	EXTERNOS	INSTITUCION	DURACION
1	1		
2	2		
3	3		
4	4		
5	5		
6	6		
7	7		
8	8		
9	9		
10	10		

**IV. IDIOMAS**

Marque con una cruz el grado de dominio del idioma

CLAVES	IDIOMA	HABLA			LEE			ESCRIBE		
		C	M	P	C	M	P	C	M	P
C correctamente	Inglés									
M medianamente	Francés									
P poco	Otros: 1)									
	2)									
	3)									

**V. EXPERIENCIA LABORAL**

Añote los 3 últimos puestos sin mencionar el actual.

EN		
PUESTO	DURACION MES AÑO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
1)	De: A:	
2)	De: A:	
3)	De: A:	

FUERA DE		
EMPRESA Y PUESTO	DURACION MES AÑO	FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES PRINCIPALES
1 a)	De:	
b)	A:	
2 a)	De:	
b)	A:	
3 a)	De:	
b)	A:	

DE LO ANTERIOR, CUAL HA SIDO LA ACTIVIDAD(ES) MAS IMPORTANTE(S)  
QUE HAYA REALIZADO. POR QUE ?

#### VI. ACTIVIDADES EXTRAOCUPACIONALES

Indique qué tipo de actividades realiza fuera de Telmex:	Que objetivo pretende alcanzar al realizar estas actividades.
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

#### VII. AREAS DE MEJORIA PERSONAL

Indique Ud. 3 Areas en que considere sea necesario capacitarse

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

#### VIII. EN QUE AREAS DE LA EMPRESA LE GUSTARIA COLABORAR?

1. _____	Por qué ? _____
2. _____	Por qué ? _____
3. _____	Por qué ? _____

Tiene alguna preferencia en cuánto a lugar de residencia ?

Sí

No

Cuál ? \_\_\_\_\_





# INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

## INSTRUCCIONES:

- FAVOR DE LLENAR ESTE FORMATO CON LETRA DE MOLDE.
- PROPORCIONE SUS DATOS EN FORMA CLARA Y PRECISA.
- NO OLVIDE ANOTAR CORRECTAMENTE LAS FECHAS (AÑO, MES, DÍA.)
- REQUISITE ESTE FORMATO EN FORMA COMPLETA.
- NO ESCRIBA EN LAS ZONAS SOMBRADAS.
- ENTREGUE ESTE FORMATO A SU JEFE INMEDIATO EN UN LAPSO NO MAYOR DE 5 DIAS HABILDES.

No. NOMINA

No. DE FOLIO

FECHA

## DATOS PERSONALES

							<input type="checkbox"/> MASC	<input type="checkbox"/> FEM
APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE		EDAD		SEXO
DOMICILIO		CALLE Y NUMERO		COLONIA		CIUDAD		ESTADO
CODIGO POSTAL								
<input type="checkbox"/> SOLTERO	<input type="checkbox"/> CASADO	<input type="checkbox"/> OTRO _____						
ESTADO CIVIL				TELEFONO OFICINA		TELEFONO CASA		FECHA DE INGRESO A LA INSTITUCION
NOMBRE DE LA ESPOUSA(O)		OCUPACION		NOMBRE DE LA EMPRESA EN QUE TRABAJA		TELEFONO OFICINA		SUELDO MENSUAL

**ESCOLARIDAD**

ESTUDIOS REALIZADOS MARQUE CON UNA X	CLAVE	AÑOS CONSTA	SEMESTRES CURSADOS	FECHA DEL ULTIMO GRADO	TIPO TPSE	NOMBRE DE LA ESCUELA	CLAVE
PRIMARIA	<input checked="" type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>		
SECUNDARIA	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		
PREPARATORIA	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>		

GRADO ACADÉMICO	NOMBRE DE LA CARRERA	CLAVE	AÑOS CONSTA	SEMESTRES CURSADOS	FECHA TITULADO	FECHA PASANTE	FECHA SUSPENSIÓN	TIPO TPSE	NOMBRE DE LA ESCUELA	CLAVE
INGENIERIA								<input type="checkbox"/>		
MAESTRIA								<input type="checkbox"/>		
DOCTORADO								<input type="checkbox"/>		
CARRERA TECNICA								<input type="checkbox"/>		
CARRERA COMERCIAL								<input type="checkbox"/>		
OTRA								<input type="checkbox"/>		

ESI	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO						
ESTUDIA ACTUALMENTE	NOMBRE DE LA CARRERA	CLAVE	NOMBRE DE LA ESCUELA	CLAVE	HORARIO	GRADO	
IDIOMAS MARQUE CON UNA X		B	R	M	B	R	M
BIEN = B	HABLA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OTRO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REGULAR = R	ESCRIBE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
MAL = M	TRADUCE	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	INGLES				FRANCES		

**INTERESES OCUPACIONALES**

¿EN QUE OTRAS AREAS LE GUSTARIA LABORAR?	1	CLAVE	2	CLAVE	3	CLAVE
	4	CLAVE	5	CLAVE	6	CLAVE
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
¿QUE OTRO PUESTO LE GUSTARIA DESEMPEÑAR?	¿TIENE CONOCIMIENTOS SOBRE ESE PUESTO?			¿COMO ADQUIRIRIO ESOS CONOCIMIENTOS?		
1	2	3				
¿LE GUSTARIA CAPACITARSE MAS SOBRE?					¿PORQUE?	

**EMPLEOS ANTERIORES**

INSTITUCION DE LA PRIMERA QUE PRESTO SUS SERVICIOS A LA ULT	PUESTOS DESEMPEÑADOS EN CADA INSTITUCION	FECHAS						SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	MOTIVO DE LA SEPARACION
		DE AÑO	MES	DIA	A AÑO	MES	DIA			

**TRAYECTORIA LABORAL INTERNA**

PUESTO ACTUAL	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	FECHA DE LA ULTIMA PROMOCION	HORARIO	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		DIRECTA	INDIRECTAMENTE
				SUPERVISA	PERSONAL		

**EN QUE CURSOS DE CAPACITACION O SEMINARIOS RELACIONADOS CON LA ACTIVIDAD BANCARIA HA PARTICIPADO.**

NOMBRE DEL CURSO	CLAVE	INSTITUCION QUE LO IMPARTO	CLAVE	FECHA						DURACION EN HORAS
				AÑO	MES	DIA	A AÑO	MES	DIA	

**OTROS DATOS**

<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO						
TIENE OTRO EMPLEO REMUNERADO		NOMBRE DE LA EMPRESA	FECHA DE INGRESO	PUESTO QUE DESEMPEÑA	SUeldo MENSUAL	HORARIO	TELEFONO
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		PORQUE _____					
ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA.		_____					
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		PORQUE _____					
ESTARIA DISPUESTO A VIAJAR		_____					
ALQUILER <input type="checkbox"/>		PROPIA <input type="checkbox"/>	OTROS				
CASA HABITACION					RENTA MENSUAL		
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>							
TIENE UN CREDITO HIPOTECARIO.		QUE INSTITUCION SI LO OTORGO	A PAGAR EN CUANTOS ANOS		PAGA MENSUAL		

**HOBBIES**

SEÑALE CON UNA "X" SUS ACTIVIDADES PREFERIDAS

- |                                  |                             |                                   |  |
|----------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--|
| 1 DEPORTES ACUATICOS [ ]         | 2 LECTURAS [ ]              | 3 ARTE DRAMATICO [ ]              | 4 MIEMBRO CLUB DEPORTIVO [ ]           |
| 5 DANZA [ ]                      | 6 ARTES MARCIALES [ ]       | 7 CAMPISMO [ ]                    | 8 ALPINISMO [ ]                        |
| 9 CONFERENCIAS Y/O CURSOS [ ]    | 10 CINE [ ]                 | 11 LABORIOS QUIMICAS [ ]          | 12 ASISTENCIA A EVENTOS CULTURALES [ ] |
| 11 PRACTICAR FOOTBALL SOCCER [ ] | 14 PRACTICAR BASKETBALL [ ] | 15 AJEDREZ [ ]                    | 16 JUEGOS DE SALON [ ]                 |
| 17 GIMNASIA [ ]                  | 18 MUSICA POPULAR [ ]       | 19 ASOCIACIONES PROFESIONALES [ ] | 20 EDITORIAL [ ]                       |
| 21 EQUITACION [ ]                | 22 COLECCIONISTA [ ]        | 23 EXTENSIONISMO [ ]              | 24 BULICHE [ ]                         |
| 25 ASOCIACIONES CIVILES [ ]      | 26 TRABAJOS MANUALES [ ]    | 27 SOCIALES Y FAMILIARES [ ]      | 28 POLITICA [ ]                        |
| 29 PRACTICAR FOOTBALL AMER [ ]   | 30 ATLETISMO [ ]            | 31 JUEGOS DE RAQUETA [ ]          | 32 ACTIVIDADES ESCOLARES [ ]           |

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_

**ACTUALIZACION DEL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS  
GERENCIA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

Como seguimiento a la Información obtenida los años pasados, rogamos a usted sea tan amable de proporcionarnos los siguientes datos con objeto de mantener actualizados nuestros registros.

**IDENTIFICACION.-**

No. Expediente \_\_\_\_\_  
 Cui# \_\_\_\_\_  
 Su estado Civil cambió      Sí       No   
 Está dispuesto a cambiar de residencia      Sí       Posiblemente       No   
 La casa donde actualmente vive es:      Propia       Rentada       Algún familiar

**ESCOLARIDAD.-**

Estudios realizados el año pasado \_\_\_\_\_ Grado \_\_\_\_\_  
 Profesión \_\_\_\_\_ Obtuvo Título      Sí       No   
 Estudia actualmente      Sí       No       Qué estudia \_\_\_\_\_

**IDIOMAS.-**

CLAVES	Idiomas	Habla			Lee			Escribe		
		C	M	P	C	M	P	C	M	P
C    Correctamente	1)									
M    Medianamente	2)									
P    Poco	3)									

**CURSOS DE CAPACITACION.-** Anote los cursos que haya tomado fuera de \_\_\_\_\_ y por cuenta propia durante el año pasado.

NOMBRE DEL CURSO	BREVE CONTENIDO DEL CURSO
1.- _____	_____
2.- _____	_____
3.- _____	_____
4.- _____	_____

**AREAS DE MEJORIA PERSONAL**

Indique usted tres áreas en las que sea necesario capacitarle.

1.- \_\_\_\_\_  
 2.- \_\_\_\_\_  
 3.- \_\_\_\_\_

**AREAS DE INTERES**

Anote usted en que áreas de la Empresa le gustaría colaborar y por qué.

1.- \_\_\_\_\_  
 2.- \_\_\_\_\_  
 3.- \_\_\_\_\_

**COMENTARIOS ADICIONALES.-**

Anote cualquier comentario o información que considere usted pueda sernos de utilidad.

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

Nombre \_\_\_\_\_ Firma \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

	<b>PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>INVENTARIO Y EVALUACION DE RECURSOS HUMANOS</b>
--	---	--

LOCALIZACION

<b>DIRECCION</b>		
<b>SUBDIRECCION</b>		
<b>GERENCIA</b>		
<b>SUBGERENCIA</b>		
<b>DEPARTAMENTO</b>		
<b>LOCALIDAD</b>		

IDENTIFICACION

<b>NOMBRE:</b>	
1er. Apellido	
2o. Apellido	
Nombre	
<b>N° DE EXPEDIENTE:</b>	

DATOS GENERALES

<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	<b>AÑO</b>	<b>MES</b>	<b>DIA</b>	
<b>ESTADO CIVIL:</b>		<b>SEXO:</b>		
SOLTERO(-A)	<input type="radio"/>	MUJER	<input type="radio"/>	
CASADO(-A)	<input type="radio"/>	HOMBRE	<input type="radio"/>	
VIUDO(-A)	<input type="radio"/>			
DIVORCIADO(-A)	<input type="radio"/>			
UNION LIBRE	<input type="radio"/>			
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>				
<b>NACIONALIDAD:</b>				
<b>DOMICILIO:</b>	<b>CALLE</b>	<b>N°</b>	<b>COLONIA</b>	<b>Z.P.</b>
<b>R.F.C.</b>	<b>N° IMSS:</b>			





EXPERIENCIA LABORAL

PUESTO ACTUAL:

RESPONSABILIDADES BASICAS.

1- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_

Nivel a que reporta: \_\_\_\_\_

SUPERVISA PERSONAL

SI

No

¿A CUANTOS?

PUESTOS ANTERIORES

(EN OTRAS EMPRESAS)

Inmediato anterior

MES	AÑO	NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	TIPO DE EMPRESA
DE				
A				
RESPONSABILIDADES:				

2° Anterior

MES	AÑO	NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	TIPO DE EMPRESA
DE				
A				
RESPONSABILIDADES:				

3° Anterior

MES	AÑO	NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	TIPO DE EMPRESA
DE				
A				
RESPONSABILIDADES:				

INTERESES OCUPACIONALES Y DE DESARROLLO

DESCRIBA CUAL ES SU OBJETO OCUPACIONAL:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DE TENER OPORTUNIDAD, LE GUSTARIA CAPACITARSE MAS SOBRE:

1- \_\_\_\_\_ 4- \_\_\_\_\_

2- \_\_\_\_\_ 5- \_\_\_\_\_

3- \_\_\_\_\_ 6- \_\_\_\_\_

DE SER POSIBLE, LE GUSTARIA TRABAJAR EN EL AREA DE:

EXPLIQUE LAS RAZONES: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

DE SER POSIBLE, LE GUSTARIA TRABAJAR EN LA LOCALIDAD DE:

\_\_\_\_\_

INFORMACION EXTRAOCUPACIONAL

CASA PROPIA	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
DISPUESTO(A) A VIAJAR	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>
DISPUESTO(A) A CAMBIAR DE RESIDENCIA	Si <input type="radio"/>	No <input type="radio"/>

DEPENDIENTES DIRECTOS		NOMBRE:	EDAD
ESPOSA(-O)	_____	_____	_____
HIJOS(-AS)	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
	_____	_____	_____
OTROS(-AS)	_____	_____	_____
	_____	_____	_____

MÉMBRESÍAS O PERTENENCIAS A ASOCIACIONES, CLUBES, ETC. . . .			
AÑO	ORGANIZACION	CARGO OCUPADO	NATURALEZA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES DOCENTES:			MATERIA(-S)	INSTITUCION(ES)
AÑOS		DE		
DE	A			

PUBLICACIONES Y/O CONFERENCIAS:			
AÑO	TEMA Y/O TITULO	PUBLICO:	SE DIRIGIO A:

COMENTARIOS ADICIONALES


## INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

**Información Personal:**

Nombre Completo: \_\_\_\_\_ Número Socio: \_\_\_\_\_

Puesto Actual : \_\_\_\_\_

Fecha de Nacimiento Mes/día/año \_\_\_\_\_ Nacionalidad \_\_\_\_\_

Fecha de Contratación Mes/día/año(Puesto Actual) \_\_\_\_\_ Estado Civil \_\_\_\_\_

Fecha de Ingreso Mes/día/año(Grupo Afili) \_\_\_\_\_ No. de Hijos \_\_\_\_\_

Nombre de su Esposa: \_\_\_\_\_

Idiomas: \_\_\_\_\_ %

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

**Domicilio Particular:**

Calle y No.: \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_

**Domicilio Oficina:**

Calle y No.: \_\_\_\_\_

Colonia \_\_\_\_\_

Código Postal \_\_\_\_\_

Ciudad \_\_\_\_\_

Estado \_\_\_\_\_

País \_\_\_\_\_

Teléfono \_\_\_\_\_ Ext.: \_\_\_\_\_

**Datos del Puesto Actual:**

Puesto: (Actual) \_\_\_\_\_

Clave: (Sector o Dir. Corp. a la cual pertenece) \_\_\_\_\_

Departamento: (Nombre División a la que pertenece) \_\_\_\_\_

División: (Empresa a la que pertenece) \_\_\_\_\_

Localidad: (Lugar de trabajo) \_\_\_\_\_

Reporta a: (Nombre) \_\_\_\_\_

(Puesto) \_\_\_\_\_

**Curriculum Académico:**

	Escolaridad	Institución	Fecha Inicio	Fecha Terminación
1.	_____	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____	_____

**Asociaciones de Trabajo a las que pertenece o ha pertenecido: (Cámaras, Asociaciones Profesionales, etc.)**  
(Con fecha de inicio y terminación mes y año)

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

**Trayectoria Profesional dentro del Grupo : (Desde el más reciente)**

	Puesto	Empresa	Fecha de Inicio y Terminación (Mes y Año)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____
5.	_____	_____	_____
6.	_____	_____	_____
7.	_____	_____	_____
8.	_____	_____	_____
9.	_____	_____	_____
10.	_____	_____	_____

**Otros Puestos fuera del Grupo: (Desde el más reciente)**

	Puesto	Empresa	Fecha de Inicio y Terminación (Mes y Año)
1.	_____	_____	_____
2.	_____	_____	_____
3.	_____	_____	_____
4.	_____	_____	_____

**Otras Actividades: (Pueden ser cátedras impartidas, clubes, etc con fecha inicio/term. mes y año)**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Cursos de mayor relevancia a los que ha asistido: (Con fecha de inicio/term. mes y año)**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

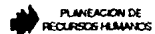
**Liste su preferencia en cuanto a puestos a ocupar en el futuro**

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**Movilidad**

Disposición de cambio  
de residencia (SI / NO)

Localización Actual \_\_\_\_\_ Alguna Restricción \_\_\_\_\_



PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

POTENCIAL:

PUESTO (S)	PUNTOS MAX	CENTRO DE TRABAJO	CUARDO

ACCION No 1 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

INVERSION \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

ACCION No 2 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

INVERSION \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

ACCION No 3 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

INVERSION \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

ACCION No 4 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

INVERSION \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

ACCION No 5 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

INVERSION \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

ACCION No 6 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

INVERSION \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_ FIRMA DEL JEFE \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

PLAN INDIVIDUAL DE DESARROLLO

NOMBRES \_\_\_\_\_  
 PUESTO \_\_\_\_\_

POTENCIAL:

PUESTO (S)	PUESTO (S)	CENTRO DE TRABAJO	CUANDO

ACCION No. 1 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_ INVERSION \_\_\_\_\_

ACCION No. 2 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_ INVERSION \_\_\_\_\_

ACCION No. 3 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_ INVERSION \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_

ACCION No. 4 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_ INVERSION \_\_\_\_\_

ACCION No. 5 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_ INVERSION \_\_\_\_\_

ACCION No. 6 \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ FECHA (S) \_\_\_\_\_

OBJETIVO (S) \_\_\_\_\_

SEGUIMIENTO \_\_\_\_\_ INVERSION \_\_\_\_\_

FIRMA DEL EMPLEADO \_\_\_\_\_ FIRMA DEL JEFE \_\_\_\_\_

LUGAR Y FECHA \_\_\_\_\_

PLAN DE CAPACITACION Y DESARROLLO INDIVIDUAL

NOMBRE	EDAD	PROYECCION PLANEADA

NECESIDADES DE CAPACITACION PARA MEJORAR ACTUACION PRESENTE

---



---



---



---

PROYECCION PROPUESTA:

FUNCIONES	ACTUAL	19	19	LARGO PLAZO
PLANEACION				
COMERCIAL (FUNCIONAL)				
OPERACION (FUNCIONAL)				
SERVICIOS A CLIENTES (POPANEOS)				
SERVICIOS A CLIENTES (METROPOLITANAS)				
EXPANSION				
PROVEEDURIA				
FINANZAS				
RELACIONES INDUSTRIALES				
OTRAS				

NECESIDADES DE DESARROLLO PARA ALCANIZAR PROYECCION PROPUESTA

---



---



---

PARA USO DE RELACIONES INDUSTRIALES:

REVISO:	REGISTRO:	ARCHIVO:	FECHA:

**EVALUACION DE POTENCIAL**

**I. DATOS GENERALES:**

NOMBRE		CLAVE	FECHA	
CENTRO DE TRABAJO		TITULO DEL PUESTO		
PUNTOS HAY	RANGO	SUELDO ACTUAL	EVAL. DE ACT.	EDAD
PROFESION	FECHA DE INGRESO		ANTIGUEDAD PUESTO	

**II. AREAS FUERTES:**

**III. POTENCIAL:**

NUEVO PUESTO	PUNTOS HAY	CENTRO TRABAJO	CUANDO
REEMPLAZOS			

**IV. PLAN DE DESARROLLO**



## **CAPITULO VII**

### **MEDICION DE DESEMPEÑO**

- 7.1** Objetivos de la Evaluación del Desempeño
- 7.2** Consideraciones Críticas de la Evaluación del Desempeño
- 7.3** Entrevista de Evaluación
- 7.4** Sistemas de Calificación
  - 7.4.1** Sistemas de Comparación
  - 7.4.2** Sistemas de Escalas
  - 7.4.3** Sistema de Listas Checables
- 7.5** Método de Resultados
  - 7.5.1** Incidentes Críticos
  - 7.5.2** Normas de Actuación

## MEDICION DE DESEMPEÑO

El elemento que representa la fuerza para que la organización alcance sus metas y objetivos es el elemento humano. Si no se le proporciona una orientación adecuada, es muy difícil que éste encauce, en forma óptima, sus cualidades, habilidades y conocimientos, hacia la obtención de una mayor productividad y satisfacción, tanto de sus necesidades personales como de la empresa.

Se debe estimular a los individuos a que desarrollen sus potenciales dentro del marco organizativo y una forma de hacerlo es mediante la evaluación del desempeño, ya que por medio de ésta se determina la calidad y cantidad de trabajo que cada uno de los individuos aporta a la empresa y la medida en que está contribuyendo con su esfuerzo al logro de los objetivos organizacionales.

La evaluación del desempeño es una técnica administrativa que se utiliza para medir la calidad y el desempeño de los recursos humanos de la empresa. "Ninguna empresa puede eludir el calificar a sus trabajadores, porque su éxito depende de que éstos realicen sus labores de acuerdo con las normas establecidas, lo cual implica juzgar aquellas cualidades que influyen en la ejecución del trabajo". (28).

Cualquier persona con un poco de observación puede emitir un juicio sobre las actitudes y cualidades del empleado, ya que se puede apreciar la calidad de su labor, inclusive comparando a un individuo con otro se dice que uno es mejor que otro, que realiza su trabajo más eficientemente, pero lo único que se logra es emitir un juicio relativo del individuo que se basa en una apreciación subjetiva e imprecisa de éste. "Son muy raras las ocasiones en las que un ejecutivo verdaderamente está calificado para conocer y eva -

luar la personalidad de un individuo, y más importante aún para tratar de inducir a un ser humano a que cambie aspectos de su personalidad". (29).

Así, la evaluación del desempeño hace una valorización separada de cada una de las características del individuo, eliminando la apreciación conjunta y por lo tanto vaga e imprecisa, dándole objetividad a la evaluación, basándose en términos perfectamente definidos.

Por lo que se hace necesaria la aplicación de una técnica que facilite la evaluación de los individuos en una forma correcta y precisa, sin que se convierta, esta evaluación, en un juicio entre jefe y subordinado, lo cual provoca fricciones entre ambos y hace más difícil el desempeño de las labores.

Entendiendo por técnica "un conjunto sistemático de reglas e instrumentos que tienen por objeto lograr un fin útil y práctico". (30).

#### **7.1 OBJETIVOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

La evaluación del desempeño nos sirve para que los directivos de la organización sepan, en un momento dado, con qué clase de recursos humanos cuenta, ésta puede considerarse como un avalúo del capital humano, lo cual es muy importante que se haga, ya que aún cuando es más valioso que el capital financiero, muchas veces no se aprovecha correctamente.

Por medio de un sistema de evaluación bien llevado se puede establecer un programa de reemplazos, para que en el momento en que surja una vacante podamos tener uno o varios candidatos para el puesto.

Proporciona criterios sistemáticos que permiten respaldar

dar los aumentos de sueldos, los ascensos, traslados y promociones.

La evaluación del desempeño es una guía útil para ajustar a los individuos a los puestos para los que son - idóneos, ya que ésta nos da lo que el individuo hace y puede hacer y el avalúo de una persona sobre un trabajo dado, puede indicar cómo se puede desarrollar en un puesto diferente.

Puede servir de ayuda para entrenar a todos aquéllos - que tengan subordinados para que sepan conocerlos mejor, pudiendo analizar sus distintas características y obtener una visión objetiva de cada uno de ellos para orientarlos de manera que desempeñen su puesto eficientemente.

Igualmente, a través de la evaluación del desempeño se pueden detectar necesidades de entrenamiento y capacitación que deben ser cubiertas para que se obtenga la máxima productividad, y para que los individuos con alto potencial sean desarrollados para lograr la efectiva integración del elemento humano a la organización, y para que tanto las necesidades del individuo como - las organizacionales sean satisfechas.

Proporcionar una retroalimentación adecuada a cada persona en relación con su rendimiento, ya que por medio de esta técnica se da a conocer a los empleados periódicamente si su trabajo y productividad son deficientes, cómo pueden mejorarlo, igualmente, cuáles son sus características que hacen que desempeñe su labor eficientemente. "El trabajador cuyos méritos son calificados, necesariamente se esmerará porque sabe que se le vigila y califica, que su esfuerzo no pasa desapercibido y que la empresa toma interés por su trabajo".

(28).

Debe ser el fundamento para modificar o alterar la conducta de los individuos para adquirir, con ello, hábitos de trabajo más eficientes.

La evaluación del desempeño debe enfocarse a la mejora de los resultados en el trabajo que se está desempeñando, por medio de la motivación y el desarrollo integral de sus recursos humanos y en base a esta evaluación, se deben fijar objetivos para el futuro preparando un plan de acción.

## **7.2 CONSIDERACIONES CRITICAS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO:**

Antes de evaluar algo debemos conocer exactamente qué es lo que se va a evaluar y en base a qué, en la evaluación del desempeño debemos definir perfectamente todos aquellos puntos que se van a evaluar, ya que el mismo término puede tener un significado diferente para cada persona, y puesto que generalmente las características que se evalúan pueden dar pie a que se apliquen juicios subjetivos, debemos tener muy presente esto al introducir cualquier sistema de evaluación del desempeño.

Al evaluar se debe estar consciente de que las personas tienen diferentes intereses, ambiciones y modo de comportamiento, por lo que no se puede evaluar a los individuos rígidamente en base a un patrón, ya que ese patrón no existe, pues la principal característica del ser humano es su individualidad y debemos respetar esta característica fundamental del individuo.

Para poder evaluar eficientemente, el que lo va a hacer tendrá que evitar al máximo sus opiniones subjetivas, debe separar los valores emocionales de los reales en la actuación de los individuos que está evaluando.

debe evitar la influencia de las características de las personas que le agradan o desagradan, como pueden ser: el tono de voz, una persona obesa, la forma de vestir, etc.

El efecto del Halo o efecto de Aureola: "Al calificar un factor hay cierta tendencia natural a que el calificador se deje influir por la calificación dada a otro factor ya visto". (19).

También hay que cuidar la forma en que se le proporcione al individuo la retroalimentación acerca de los resultados obtenidos en la evaluación, y cómo se lleva a cabo ésta, ya que no se trata de que el subordinado se sienta examinado por su superior para determinar sus defectos y debilidades, se debe procurar que el mismo evaluado, en base a la información obtenida por su superior, sea quien detecte cuáles han sido sus deficiencias y él mismo vea cómo puede mejorarlas, así se podrá evitar también, la resistencia de los superiores a evaluar a sus subordinados, ya que éstos piensan que al criticar o decirle al individuo en qué puntos necesita mejorar, se está ganando su enemistad, por lo tanto el papel correcto del superior es el de ayudar a su subordinado a establecer una relación y orientarlo hacia la integración de su realización personal y las necesidades y objetivos de la organización.

Si queremos tener un sistema de evaluación del desempeño efectivo, debemos tomar en cuenta estos aspectos, por ello, antes de que cualquier persona efectúe una evaluación, es importante que se le proporcione un entrenamiento sobre cuáles son los objetivos de la evaluación y cómo se pueden lograr.

### 7.3 ENTREVISTA DE EVALUACION:

La entrevista de evaluación es necesaria para que el -

sistema de evaluación del desempeño cumpla eficientemente con sus objetivos.

El propósito de esta entrevista es el de informar al subordinado cuál ha sido su actuación en un determinado período de tiempo y en base a los resultados obtenidos, poder fijar conjuntamente, metas para mejorar su actuación y por consiguiente para aumentar su productividad.

Sea cual sea el método utilizado para proporcionar retroalimentación a los empleados, los lineamientos para realizar una entrevista de evaluación eficaz son:

- a) Hagan hincapié en los aspectos positivos del rendimiento de los empleados.
- b) Indíquenles a todos los empleados que la sesión de evaluación sirve para mejorar el rendimiento y no para tomar medidas disciplinarias.
- c) Realicen la sesión de análisis del desempeño en privado y con un mínimo de interrupciones.
- d) Analicen el desempeño de un modo formal cuando menos una vez al año y con mayor frecuencia para los nuevos empleados o los que tengan un bajo rendimiento.
- e) Hagan que las críticas sean específicas, en lugar de generales y vagas.
- f) Enfoquen las críticas en el rendimiento y no en características de la personalidad.
- g) Permanezcan calmados y no discutan con la persona que evalúen.

- b) Indiquen actos específicos que pueda realizar el empleado para corregir el rendimiento.
- i) Hagan hincapié en la buena disposición del evaluador para ayudar al empleado en sus esfuerzos y mejorar el rendimiento.
- j) Pongan fin a las sesiones de evaluación, haciendo hincapié en los aspectos positivos del rendimiento del empleado.

Una vez terminada la entrevista, el superior deberá hacer por escrito un informe que resuma los principales puntos de la entrevista y que contenga los objetivos fijados para el siguiente período de tiempo.

En conclusión, para que un programa de evaluación del desempeño tenga resultados positivos y constituya una herramienta útil para el desarrollo integral de los recursos humanos de la empresa, deberá, en primer lugar, basarse en datos objetivos, tanto el evaluado como el evaluador deberán tener conocimiento de todos los aspectos involucrados en el programa, así como los objetivos y resultados de la evaluación del desempeño.

#### **7.4 SISTEMAS DE CALIFICACION:**

Para evaluar el desempeño del trabajo existen diversos procedimientos, todos tendientes a lograr una mayor objetividad en cuanto a la apreciación del mismo. Sin embargo, el Lic. Agustín Reyes Ponce nos dice que éstos se pueden reducir sustancialmente a tres grupos, - que por su orden creciente de perfección son los siguientes:

1. Sistemas de Comparación
2. Sistemas de Escalas
3. Sistema de Listas Checables



#### 7.4.1 Sistemas de Comparación:

Pueden ser considerados como los métodos más elementales, los cuales se aplican por sus características, para que puedan tener alguna validez objetiva.

Los principales sistemas de comparación son:

- a) Alineamiento
- b) Comparación por Pares
- c) Distribución Forzosa

- a) **Alineamiento:** Primero se determinan y definen brevemente, cada una de las características que serán tomadas en cuenta para evaluar el desempeño; una vez determinadas, se enlistan en orden de importancia a los integrantes del grupo que se está evaluando, en razón a una de las características que se van a evaluar, una vez terminado se hace una lista igual para cada una de las demás características.

Este método es sencillo, el cual puede ser aplicado por cualquier persona, ya que es un método fácil de entender y llevar a cabo. Pero tiene la desventaja de que "exige que los trabajadores queden en distinto nivel, siendo que, tratándose de características subjetivas, en realidad muchas veces habrá varias personas de idéntica calificación" (28).

- b) **Comparación por Pares:** Al igual que el método de alineamiento, primero se determinan las características que se evaluarán y se definirán brevemente.

El sistema consiste en hacer una lista de los integrantes del grupo sujeto a evaluación, por caracte

rística, debiendo comparar a cada trabajador con cada uno de los demás elementos del grupo, es decir, comparándolos de dos en dos, el trabajador que sea más veces señalado en relación a la característica que se está evaluando, tendrá el primer lugar en la calificación de la característica de que se trate y así se hará con cada una de éstas.

Este método es sencillo y además se comparan muy objetivamente los trabajadores persona a persona. Pero a medida que aumenta el número de evaluados, mayores serán las dificultades de su aplicación, debido al aumento de las comparaciones por cada trabajador que se incluye y tiene la desventaja de que por medio de este método se está determinando quiénes son, quizá, los más mediocres y no los más sobresalientes.

**c) Distribución Forzosa:** Este sistema es conocido también como principio de clasificación en escala.

En este sistema se deberá clasificar a los individuos por clases, en lugar de adscribir un conjunto de puntos de calificación a cada individuo.

En los sistemas típicos, basándose en el principio de la curva normal de "Gauss", "se da por supuesto que en cada característica, el total de los trabajadores debe quedar distribuido aproximadamente de la siguiente manera:

Calificación Infima	10%
Calificación Mala	20%
Calificación Promedio	40%
Calificación Buena	20%
Calificación Optima	10%

Se obliga al calificador a distribuir a los trabajadores de cada grupo y para esta característica - precisamente en esa proporción". (28).

En este sistema, por regla general, sólo se da una calificación global de aptitud más que una serie - de calificaciones por factores separados.

Con este sistema se elimina la posibilidad de que el que está calificando sea demasiado tolerante, - así como el peligro de que las normas sean inter - pretadas en forma distinta por los diferentes eva - luadores, pero también, este sistema presenta des - ventajas como son: no puede aplicarse si el grupo de individuos que se va a evaluar no es bastante - grande y homogéneo, forza al evaluador a distri - buir al personal en categorías predeterminadas, lo cual hace que la evaluación sea en ocasiones ine - xacta.

La calificación por medio de este sistema no sólo - mente parece injusta, sino que en ocasiones puede crear una competencia malsana que no consiste en - sólo ver quién es el que lo hace mejor, sino tra - tan de hacerlo mejor que el otro y en ocasiones ha - cer que el otro se vea peor.

#### **7.4.2 Sistemas de Escalas:**

La escala va a ser una línea horizontal que representa una de las características que se van a evaluar. Uno de los extremos de la línea va a representar el grado - mínimo de dicha característica y el otro extremo el - grado máximo, con el fin de que la colocación de una - marca en determinado sitio de la escala indique el gra - do en que el individuo evaluado posee la cualidad res - pectiva.

Hay dos clases de escalas:

- a) **Escalas Continuas:** Son aquéllas en las que el paso de un grado de la cualidad al siguiente se hace en forma insensible. Estas dan mayor flexibilidad al juicio del evaluador, pero en cambio, el afinamiento que presenta, no representa la realidad, ya que es imposible percibir con tanta precisión los diferentes grados en la conducta de los subordinados.
- b) **Escalas Discontinuas:** Tienen divisiones verticales con el objeto de formar unos cuantos grados de finidos de la característica, en ésta, al contrario de como sucede en las escalas continuas, el paso de un grado de la característica al siguiente, se hace en forma brusca. Generalmente se escribe abajo de cada grado la definición correspondiente.

Este sistema de evaluación es uno de los más usuales por su fácil manejo y por su claridad, tanto para quien califica como para el individuo evaluado, el inconveniente que tiene este sistema es la evaluación que se hace de una característica, puede influir en las calificaciones restantes, o también que se considere a todos los evaluados en un punto intermedio.

#### **7.4.3 Sistema de Listas Checables:**

Este sistema tiene por objeto evitar que el que evalúa se deje influir por sus preferencias y rechazos que siente por los individuos a calificar. Se pretende que el supervisor no se dé cuenta exacta de cuál será el resultado de su calificación, ya que éste, aunque sea inconscientemente, toma con facilidad buena o mala voluntad a un trabajador, lo cual puede influir en la evaluación que de él se haga.

Existen dos sistemas de listas checables:

- a) Listas Ponderadas:** Este sistema consiste en una lista de frases o afirmaciones, las cuales califican aspectos del trabajo, el número de frases nunca es menor de 25 ni mayor de 100.

Esta lista de frases deberá haber sido formulada por gentes especializadas, con gran cuidado y en forma técnica. Se entrega a quien va a evaluar una de estas listas por cada trabajador y se le pide que marque las frases que él considere que se pueden aplicar o que definen algún aspecto del trabajador al que se está evaluando.

El que está evaluando podrá darse cuenta de un modo vago, de la forma en que está calificando a su subordinado pero ignora el valor de cada marca, ya que no todas las frases tienen el mismo valor, e inclusive unas aminoran o destruyen el valor de otras, ya sea en sentido de calificación buena o mala.

Un resumen de cómo se pueden elaborar las listas es el siguiente:

Se pide a un grupo de especialistas que por cada característica que se haya seleccionado y definido, elaboren 2 ó 3 frases que califiquen dicha característica, generalmente se le pide que sea una buena, una mala y una normal.

Una vez que han sido elaboradas por los especialistas, se seleccionan las más adecuadas, cada una de las frases escogidas se escriben en tarjetas y se entregan a un grupo de supervisores para que las clasifiquen en razón de su fuerza calificadora, -

desfavorable, favorable o neutral, colocando, toda vía, dentro de cada una de estas características - mínimo, medio y máximo.

Por cada característica se escogerá una frase calificada como favorable, otra neutral y otra desfavorable. Después, estas frases son evaluadas, o sea, a cada una se le dará un valor para poder obtener, después de la evaluación, el total de puntos obtenidos.

Las frases se encuentran mezcladas en la lista que cable, sin que se indique ahí cuál es su valor.

Cuando el evaluador descubre la lista marcada, se obtendrá entonces la suma de los puntos de cada - trabajador.

- b) Listas de Preferencia o de Elección Forzosa:** "El - objetivo de este sistema de evaluación es eliminar en cuanto sea posible, cualquier prejuicio o inclinación humanos, estableciendo un sistema por el - cual se le presentan al calificador cuatro afirmaciones posibles respecto a una persona". (19).

Cada grupo de cuatro afirmaciones se refiere a una de las características que se escogieron para evaluar. De lo que se trata es de que el evaluador - señale cuál es el punto más característico y el menos característico del empleado.

Dos de los puntos aparentemente son favorables y - los otros dos desfavorables, pero en realidad uno de los puntos favorables tiene valor y otro no, y lo mismo sucede con los puntos desfavorables. De esta forma el que está evaluando no sabrá cuáles - son los puntos que cuentan y por consiguiente pue-

de tratar de calificar favorablemente sin que lo consiga, o tratar de calificar desfavorablemente sin que tampoco lo consiga.

Este sistema tiene la ventaja de disminuir los prejuicios del evaluador, así como evitar el efecto de aureola, pero este sistema es caro de instaurar, debido a que los puntos deben estar hechos a la medida del puesto y organización, y además, en base a esta evaluación, el evaluador no podrá orientar al trabajador en cuanto a los resultados obtenidos.

También hay que tener en cuenta "que la sola calificación de una "tetra" no tendría validez sino tan sólo cuando hay coincidencia en las 10, 12 ó 15 que se refieren a cada característica". (28).

La elaboración de las listas de frases es similar a las de las listas ponderadas, es un poco más complicado por lo que nada más se dará un resumen de su elaboración.

Especialistas elaboran las frases para cada característica y para cada grupo de trabajadores; después, un grupo de supervisores determinará si las frases son favorables o desfavorables y las frases que sean aceptadas se aplican a personas consideradas como óptimas o pésimas en la realización del trabajo dentro de cada característica, los resultados se controlan estadísticamente, formándose un índice de discriminación, las frases que más se usarán tendrán un índice de discriminación positivo y las que consistentemente no se usarán tendrán un alto índice de discriminación negativo, las que fueron utilizadas por unos supervisores y por otros no, tendrán un bajo índice de discriminación. Después se hacen pares de calificaciones favorables -

y desfavorables, poniendo una de alto índice de discriminación positivo y otra de alto índice de discriminación negativo.

Si el trabajador tiene la cualidad o defecto a que se refiere la característica, el evaluador escogerá la frase con alto índice de discriminación positiva, ya que el evaluador se ve forzado a escoger entre dos frases calificadoras aparentemente iguales.

## **7.5 METODO DE RESULTADOS:**

Aparte de los sistemas de comparación, escalas y listas checables, existe el sistema de resultados; este sistema de evaluación busca dar mayor objetividad a la evaluación del desempeño, se aplica por medio de cuestionarios que el evaluador contesta con un criterio tan amplio como lo considere necesario. Este sistema, generalmente se aplica a niveles ejecutivos, aunque esto no significa que no se pueda aplicar a los demás niveles de la organización.

Hay dos procedimientos que generalmente son utilizados para evaluar según este método:

### **7.5.1 Incidentes Críticos:**

"Este procedimiento se conoce también con las designaciones de sistema de los requisitos críticos y de programa del historial de actuación.

El primer paso consiste en establecer una lista de los requisitos críticos de cada cargo". (19).

Este método puede ligarse al análisis de puestos, ya que en éstos se fijan, tanto las funciones o activida-



des que deberá desempeñar un empleado, así como las características de cada función.

Se debe instruir a los supervisores para que estén al tanto de los incidentes críticos. Un incidente debe ser registrado cuando afecta el éxito o fracaso de una labor. En este procedimiento se toma en cuenta lo realizado y no como se ha realizado, es decir, se basa en pruebas objetivas en lugar de evaluar subjetivamente los rasgos característicos del individuo.

El superior debe ir haciendo un registro escrito de los incidentes que vayan afectando positiva o negativamente la labor del individuo, de manera que elabore un historial de su actuación.

#### **7.5.2 Normas de Actuación:**

Es muy similar al método de incidentes críticos.

"Se establecen objetivos, normas de conducta o patrones específicos para que el supervisor pueda fácilmente determinar si sus subordinados lo están alcanzando; le resulta relativamente fácil determinar la actuación de su subordinado en este procedimiento; sin embargo, tiene como inconveniente el que el empleado no participa en la fijación de patrones y por lo tanto, en ocasiones con dificultad se compromete a alcanzarlos".

(19).

En conclusión, la calificación de méritos o evaluación del desempeño es una herramienta valiosísima que en la actualidad la mayoría de las empresas utiliza para, en primer lugar, medir objetivamente los resultados del factor humano, también constituye una forma de mejorar las relaciones entre superior y subordinado, en la que el subordinado es en-

terado de su actuación y resultados obtenidos de su labor, lo cual incrementa su esfuerzo por mejorar, sirve de base para elaborar programas de capacitación y desarrollo, en pocas palabras, la evaluación del desempeño puede intervenir en todas las funciones que se requieren llevar a cabo para que la planeación y el desarrollo de los recursos humanos sean efectivos.

Los sistemas explicados anteriormente son los tradicionales y los que comunmente utilizan las empresas, sin embargo, cada organización puede elaborar su propio sistema basándose en sus necesidades, objetivos y características. (Formatos Nos. 1, 2, 3 y 4).

**EVALUACION DE LA ACTUACION Y POTENCIAL PERSONAL CON RESPONSABILIDAD DE MANDO**  
**GENERICA DE PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

**I IDENTIFICACION -**

No. de Expediente \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_

Cuenta \_\_\_\_\_ S. S. Cuenta \_\_\_\_\_ Localización \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_ Gerencia \_\_\_\_\_ Sigla \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto \_\_\_\_\_ Período que se evalúa \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

**II EVALUACION DE LA ACTUACION -**

Marque con una cruz (x) en el círculo el grado que más se ajuste a lo conseguido en cada factor y encise en el cuadro el valor correspondiente a su marca. **Nota:** No marcar fracciones de punto.

**1er. FACTOR - CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS**

Grado de dominio de los aspectos técnicos y prácticos (Principios, Teoría, Procedimientos y Sistemas) requeridos en su puesto para la ejecución satisfactoria de las actividades que realiza.

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Mínimas    Adecuadas    Satisfactorias    Notables    Excepcionales

**2o. FACTOR - HABILIDADES GERENCIALES**

Habilidad para planear, dirigir, controlar y evaluar el alcance de los resultados esperados en su puesto, tomando en cuenta los intereses tanto de la Empresa como de su grupo de trabajo.

1  2  3  4  5  6  7

Mínimas    Adecuadas    Satisfactorias    Notables    Excepcionales

**3o. FACTOR - CAPACIDAD DE MANDO**

Facultad para coordinar, dirigir y motivar a su equipo de trabajo mediante la delegación y la adecuada supervisión de funciones, propiciando el desarrollo de sus subordinados.

1  2  3  4  5  6

Mínimo    Adecuado    Satisfactorio    Notable    Excepcional

**4o. FACTOR - COMUNICACION Y RELACIONES INTERPERSONALES**

Capacidad para la recepción y transmisión de información verbal y escrita; para lograr la coordinación de esfuerzos y propiciar un ambiente de trabajo satisfactorio que permita el alcance de los objetivos de su responsabilidad y los demás de los áreas con las que interactúa.

1  2  3  4  5  6

Mínimo    Adecuado    Satisfactorio    Notable    Excepcional

**5o. FACTOR - CAPACIDAD ANALITICA**

Habilidad para planear y resolver problemas, identificando a través del análisis las causas de los mismos y buscando la mejor solución a éstos.

1  2  3  4  5  6

Mínimo    Adecuado    Satisfactorio    Notable    Excepcional

**6o. FACTOR - INICIATIVA Y CREATIVIDAD**

Medida en la que propone, desarrolla y/o implementa acciones, ideas y métodos nuevos e innovadores para optimizar la realización de las actividades de su área de trabajo.

1  2  3  4  5

Mínimo    Adecuado    Satisfactorio    Notable    Excepcional

**7a. FACTOR - APROVECHAMIENTO DE RECURSOS**

Habilidad para utilizar óptimamente los recursos humanos e idénticos con los que cuenta, así como planear y controlar los presupuestos y administrar los gastos de su área de responsabilidad.

①	②	③	④	⑤	
Mínimo	Adecuado	Satisfactorio	Notable	Excepcional	

**8a. FACTOR - TOMA DE DECISIONES**

Capacidad para deliberar sobre las alternativas de acción y optar oportunamente por la más congruente con los objetivos corporativos de la Empresa.

①	②	③	④	⑤	
Mínimo	Adecuada	Satisfactorio	Notable	Excepcional	

**9a. FACTOR - RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS**

Compromiso para cumplir eventual y adecuadamente con los trabajos, proyectos y programas asignados a su puesto.

①	②	③	④	⑤	
Mínimo	Adecuada	Satisfactorio	Notable	Excepcional	

**10. FACTOR - LOGRO DE OBJETIVOS**

Grado de alcance y cumplimiento de las funciones y metas predeterminadas en el puesto, con la calidad, cantidad y oportunidades requeridas.

①	②	③	④	⑤	
Mínimo	Adecuada	Satisfactorio	Notable	Excepcional	

Suma los puntos de las calificaciones asignadas y clasifique conforme a la siguiente tabla

PUNTOS	CLASIFICACION	PUNTOS:
70 a 80	Desempeño Insatisfactorio	CLASIFICACION:
81 a 90	Desempeño Mínimo	
91 a 99	Desempeño Adecuado	
100 a 109	Desempeño Profesional	
110 a 118	Desempeño Superior	
119 a 125	Desempeño Excelente	
126 a 150	Desempeño Excepcional	

**III. EVALUACION DEL POTENCIAL.-**

INDICE PUESTO	Verifica dentro de su área	PROYECCION	Horizontal fuera de su área	PUESTO Y AREA
1		Lima ahora	1	
2		Lima en 1 a 2 años	2	
3		Lima en 2 a 4 años	3	
4		Puede más de 4 años	4	
5		Alcanzó su nivel	5	

Si califican 5 ¿Por qué?

Consideraste que puede llegar a 2 o más niveles que el puesto actual

SI  NO

**IV. AREAS DE MEJORIA PERSONAL.-**

Indicar máximo 3 áreas del empleado que sean sujetos de mejora para su posible desarrollo.

Administración ①	Marketing ④	Relaciones Humanas ⑦
Finanzas ②	Eficiencia Operacional ⑤	Cursos Especiales ⑧
Economía ③	Estadística ⑥	Especifique ⑨

**V. POSIBLES REEMPLAZOS PARA ESTE PUESTO.-**

Reemplazo No. 1	Reemplazo No. 2	Reemplazo No. 3
No. Exp. _____	No. Exp. _____	No. Exp. _____
Nombre Completo _____	Nombre Completo _____	Nombre Completo _____
Puesto _____	Puesto _____	Puesto _____
Fecha a reemplazar _____	Fecha a reemplazar _____	Fecha a reemplazar _____

**VI. FIRMAS Y REGISTROS.-**

EVALUADO	EVALUADOR	SUBDIRECTOR O DIRECTOR
Nombre _____	Nombre _____	Nombre _____
Puesto _____	Puesto _____	Puesto _____
Firma _____	Firma _____	Firma _____

OBSERVACIONES:

**INSTRUCCIONES:** Califique la actuación del empleado en cada factor, de acuerdo al grado de habilidad y conocimientos - de éste, comparados con los requerimientos del puesto.

Una vez terminada la evaluación, si lo cree conveniente, comente los resultados con el subordinado, basándose en un asesoramiento constructivo que permita mejorar el desempeño del individuo. Evite críticas o comentarios negativos cuando no sean necesarios. No altere sus calificaciones ni evalúe en conjunto. Defina junto con el empleado que medidas correctivas se van a tomar en lo futuro para mejorar su desempeño.

NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO \_\_\_\_\_ DEPARTAMENTO \_\_\_\_\_  
 DIVISION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

**GRADOS DE EVALUACION**

- 5 SOBRESALIENTE.- EL EMPLEADO SUPERA CONSTANTEMENTE - LOS OBJETIVOS PREVISTOS, POR UN MARGEN SIGNIFICATIVO. SU ACTUACION ES CLARAMENTE SUPERIOR EN TODAS - LAS AREAS.
- 4 MUY SATISFACTORIO.- EL EMPLEADO EXCEDE ALGUNAS VE - CES LOS OBJETIVOS ESPECIFICOS. SU ACTUACION SOBRE - PASA LO ESPERADO EN ALGUNAS AREAS.
- 3 SATISFACTORIO.- EL EMPLEADO ALCANZA LOS OBJETIVOS - PREVISTOS, DEMUESTRA SER COMPETENTE EN TODOS LOS - ASPECTOS RELACIONADOS CON SUS FUNCIONES Y RESPONSA - BILIDADES DE TRABAJO.
- 2 ACEPTABLE.- EL EMPLEADO CUMPLE CON LA MAYOR PARTE - DE LOS OBJETIVOS ASIGNADOS A SU PUESTO. SU TRABAJO - TIENE DEFICIENCIAS, SIN EMBARGO DEMUESTRA DESEOS DE MEJORAR SUS RESULTADOS Y ALCANZAR EL NIVEL DE COMPE - TENCIA ESPERADO.
- 1 DEFICIENTE.- EL DESEMPEÑO DEL INDIVIDUO ESTA CLARA - MENTE ABAJO DEL NIVEL MINIMO DE COMPETENCIA. NO - CUMPLE CON LOS REQUERIMIENTOS MINIMOS DEL PUESTO.

**PROGRAMA GENERAL  
 DE  
 EVALUACION DE DESEMPEÑO**

PARTE I HABILIDAD MENTAL

FACTOR	EVALUACION	COMENTARIOS
1. APRENDIZAJE Y RETENCION Habilidad para aprender y llevar a cabo una ins - trucción.	1 2 3 4 5	
2. RAZONAMIENTO Y COMPRENSION. Capacidad para definir, ana - lizar y evaluar los proble - mas que enfrenta el puesto, y encontrar la solución ade - cuada.	1 2 3 4 5	
3. CREATIVIDAD E IMAGINACION. Habilidad para buscar, pro - poner y desarrollar nuevas - alternativas, sistemas y mé - todos de trabajo.	1 2 3 4 5	
TOTAL		

PARTE II RESULTADOS EN EL TRABAJO

FACTOR	EVALUACION	COMENTARIOS
1. PRODUCTIVIDAD. Desempeño del trabajo de acuerdo a los estándares del puesto.	1 2 3 4 5	
2. CONFIABILIDAD. Responsabilidad para el cumplimiento de objetivos y tareas en fechas progra - madas. Asiduidad en sus - labores.	1 2 3 4 5	
3. OBEDECENCIA. Actitud para aceptar la supervisión, políticas y procedimientos de la em - presa.	1 2 3 4 5	

PARTE II RESULTADOS EN EL TRABAJO

FACTOR	EVALUACION	COMENTARIOS
4. EXACTITUD EN EL TRABAJO. Desarrollo de los trabajos a tiempo, con la exactitud y calidad requerida.	1 2 3 4 5	
5. INICIATIVA E INGENIO. Capacidad para iniciar acciones en lugar de responder a ellas.	1 2 3 4 5	
6. RESPONSABILIDAD. Capacidad para enfrentar, aceptar y buscar responsabilidades adicionales.	1 2 3 4 5	
7. COMUNICACIÓN. Efectividad en la transmisión de ideas en forma verbal o escrita.	1 2 3 4 5	
8. ORGANIZACIÓN. Capacidad para establecer un orden lógico para el desarrollo de tareas. Determinación de prioridades.	1 2 3 4 5	
9. FLEXIBILIDAD. Capacidad para realizar trabajos especiales o adaptarse a las necesidades específicas de trabajo.	1 2 3 4 5	
10. CONOCIMIENTO DE SU TRABAJO Conocimientos teóricos y prácticos que posee en relación a los requeridos para el puesto.	1 2 3 4 5	
TOTAL		

PARTE III RELACIONES HUMANAS

FACTOR	EVALUACION	COMENTARIOS
1. COOPERATIVIDAD. Disponibilidad para proporcionar apoyo a compañeros y superiores en el cumplimiento de metas departamentales y comunes.	1 2 3 4 5	
2. TRABAJO EN EQUIPO. Capacidad de integración para trabajar en forma efectiva como miembro de un equipo y compartir responsabilidades.	1 2 3 4 5	
3. RELACIONES CON SUPERIORES DE TRABAJO. Actitud y comportamiento en su trato con jefes y superiores.	1 2 3 4 5	
4. RELACIONES CON COMPAÑEROS DE TRABAJO. Actitud y comportamiento hacia sus compañeros de trabajo en general.	1 2 3 4 5	
TOTAL		

COMENTARIOS:

ELABORADO POR \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

FIRMA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

REVISADO \_\_\_\_\_

EVALUACION PARA EL PERSONAL SUPERVISOR Y NO SUPERVISOR

NOMBRE: \_\_\_\_\_ NO EMPLEADO: \_\_\_\_\_  
 POSTO: \_\_\_\_\_ LOCALIDAD: \_\_\_\_\_  
 DIVISION: \_\_\_\_\_ FECHA INGRESO: \_\_\_\_\_  
 PERIODO DE: \_\_\_\_\_ FECHA EVALUACION: \_\_\_\_\_

Deberá tener presente que el personal que no es supervisor debe ser evaluado por el jefe de su unidad o el jefe de su unidad inmediata superior.

FACTOR	SUB FACTOR	GRADO			
		EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	INSATISFAC TORIO
INICIATIVA 1. Busca ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto. 2. Busca nuevas ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto. 3. Busca nuevas ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto. 4. Busca nuevas ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto.	1. Busca ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto. 2. Busca nuevas ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto. 3. Busca nuevas ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto. 4. Busca nuevas ideas para mejorar o realizar una actividad o proyecto.				
	LABORIOSIDAD 1. Muestra entusiasmo por su trabajo. 2. Muestra entusiasmo por su trabajo. 3. Muestra entusiasmo por su trabajo. 4. Muestra entusiasmo por su trabajo.				
	EFICIENCIA 1. Los resultados obtenidos por su trabajo son los mejores. 2. Los resultados obtenidos por su trabajo son los mejores. 3. Los resultados obtenidos por su trabajo son los mejores. 4. Los resultados obtenidos por su trabajo son los mejores.				
FORTALECIMIENTO DEL PERSONAL 1. Contribuye al desarrollo de su personal. 2. Contribuye al desarrollo de su personal. 3. Contribuye al desarrollo de su personal. 4. Contribuye al desarrollo de su personal.	1. Contribuye al desarrollo de su personal. 2. Contribuye al desarrollo de su personal. 3. Contribuye al desarrollo de su personal. 4. Contribuye al desarrollo de su personal.				
	AMBITOS DE ADMINISTRACION 1. Se preocupa de su trabajo con los resultados. 2. Se preocupa de su trabajo con los resultados. 3. Se preocupa de su trabajo con los resultados. 4. Se preocupa de su trabajo con los resultados.				
	PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION 1. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 2. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 3. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 4. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración.				
INDEPENDENCIA DE TRABAJO 1. Cumple con su trabajo sin necesidad de supervisión. 2. Cumple con su trabajo sin necesidad de supervisión.	1. Cumple con su trabajo sin necesidad de supervisión. 2. Cumple con su trabajo sin necesidad de supervisión.				
	ASISTENCIA 1. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 2. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 3. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 4. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración.				

El siguiente Factor deberá evaluarse independientemente del Personal no Supervisor.

FACTOR	SUB FACTOR	GRADO			
		EXCELENTE	MUY BUENO	NORMAL	INSATISFAC TORIO
DESARROLLO DE PERSONAL 1. Contribuye al desarrollo de su personal. 2. Contribuye al desarrollo de su personal. 3. Contribuye al desarrollo de su personal. 4. Contribuye al desarrollo de su personal.	1. Contribuye al desarrollo de su personal. 2. Contribuye al desarrollo de su personal. 3. Contribuye al desarrollo de su personal. 4. Contribuye al desarrollo de su personal.				
	DON DE USO 1. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 2. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 3. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 4. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración.				
	CAPACIDAD DE ORGANIZACION 1. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 2. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 3. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración. 4. Muestra un buen conocimiento de los principios de la administración.				

EVALUACION GENERAL:  EXCELENTE  MUY BUENO  NORMAL  INSATISFAC TORIO

1. Marque un término general de la evaluación de la persona juzgada si pertenece a la evaluación.
2. Marque los tres aspectos mejores del evaluado que a su juicio deben ser mejorados.
3. Marque los tres aspectos malos del evaluado si el evaluado es supervisor o sub-supervisor de su trabajo.
4. Marque que otros factores que usted ve en el empleado juzgado que no se mencionan en este formulario, basados en su experiencia y observación.
5. La persona juzgada por este formulario es:
 

INEXISTENTE  LEVEMENTE BUENO  BUENAMENTE BUENO  LEVEMENTE MALO

FECHA INICIAL DE EVALUACION: \_\_\_\_\_ FECHA INMEDIATA SUPERIOR: \_\_\_\_\_ FECHA DEL PERSONAL: \_\_\_\_\_

## EVALUACION DE DESEMPEÑO

PERSONAL EJECUTIVO

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

PUESTO: \_\_\_\_\_ DIRECCION: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

SUPERVISOR MEDIATO: \_\_\_\_\_

SUPERVISOR INMEDIATO: \_\_\_\_\_

RANGO EN PUNTOS			CALIFICACION
-	-	64	MARGINAL
64	-	87	INSUFICIENTE
88	-	111	ADECUADO
112	-	135	NOTABLE
136	-	160	EXCELENTE

I.- TOMA DE DECISIONES:	
EVALÚA SU CAPACIDAD PARA DETERMINAR PRIORIDADES, FIJAR Y ANALIZAR ALTERNATIVAS, SU OPORTUNIDAD PARA TOMAR DECISIONES, - UNA VEZ QUE SE HA VALORADO ANÁLITICAMENTE EL IMPACTO DE LAS MISMAS.	8 12 16 20 24 28 32

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

II.- ACTITUD HACIA LA INTEGRACION:	
EVALÚA SU IDENTIFICACIÓN CON LOS OBJETIVOS Y PROBLEMAS DE LA EMPRESA, AÚN AQUELLOS QUE NO SEAN DIRECTAMENTE DE SU - ÁREA DE RESPONSABILIDAD, ASÍ COMO SU PARTICIPACIÓN PARA SU CUMPLIMIENTO Y SOLUCIÓN.	4 6 8 10 12 14 16

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_



III.- I N I C I A T I V A:	
	6
	9
EVALÚA SU CONTRIBUCIÓN AL MEJORAMIENTO DE LOS SISTEMAS DE TRABAJO POR LA APORTACIÓN DE IDEAS QUE PERMITAN OPTIMIZAR LAS LABORES Y LOS PROCEDIMIENTOS, OBTENIENDO REDUCCIÓN DE COSTOS Y/O AGILIDAD OPERACIONAL.	12
	15
	18
	21
	24

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

IV.- MOTIVACIÓN DE PERSONAL:	
	6
	9
EVALÚA LA COLABORACIÓN QUE LOGRE DE SUS SUBORDINADOS EN SITUACIONES ORDINARIAS Y URGENTES, GENERANDO UNA INTERRELACIÓN POSITIVA Y DISPOSICIÓN PARA EL TRABAJO.	12
	15
	18
	21
	24

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

V.- LOGRO DE RESULTADOS:	
	16
	24
EVALÚA COMPARATIVAMENTE LOS RESULTADOS OBTENIDOS, EN FUNCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS PARA EL PERÍODO.	32
	40
	48
	56
	64

COMENTARIOS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

TOTAL DE PUNTOS	
-----------------	--

## CONCLUSIONES

El presente estudio pretende dar un marco de referencia a - Psicólogos del trabajo dedicados a la Administración de Recursos Humanos, con el propósito de darle los elementos de juicio para establecer los objetivos, políticas y procedimientos para reclutar, seleccionar y, en general, administrar al elemento humano.

Es necesario, para la empresa moderna, el adoptar las anteriores medidas a fin de aprovechar los recursos humanos de la empresa en beneficio de ella misma, del país, de la sociedad y del individuo mismo.

Con este estudio, si se implantan los procedimientos adecuados en la empresa, se evitarán problemas en la organización, se acrecentarán las relaciones de dirección - subordinación y se coordinarán en actividades que se traducirán en excelentes rendimientos y así alcanzar y cumplir con los objetivos que tienen impuestos las empresas.

Y así se concluye que la Administración de Recursos Humanos es una herramienta útil para la empresa, ya que repercutirá en una eficiencia en las operaciones diarias de la misma, lo que traerá consigo una mayor productividad y, por ende, un mejoramiento económico de la organización.

## BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia, F. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1980.
2. Frederick W. Taylor y Henry Fayol. "Principios de la Administración Científica", "Administración Industrial y General". Editorial Herrero Hermanos. México, 1985.
3. Harwood F. Merrill. "Clásicos en Administración". Editorial Limusa. México, 1982.
4. Hernández y Rodríguez Sergio, Ballesteros Inda Nicolás. "Fundamentos de Administración". Editorial Interamericana. México, 1980.
5. R. Terry George. "Principios de Administración". Editorial Continental. México, 1981.
6. Brown, J. A. C. "La Psicología Social en la Industria". Editorial, Fondo de la Cultura Económica. México, 1977.
7. Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. "Curso de Administración Moderna". Editorial McGraw Hill, S. A. de C. V. México, 1973.
8. Grados Espinosa, Jaime. "Sobre Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal". México, 1981.
9. Grados Espinosa, Jaime. "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal".
10. McGraw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios". Editorial McGraw Hill. México, 1987.
11. Grados Espinosa, Jaime y F. Psicología Generación 81-85. "Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo".
12. Gil C. E. "Módulo de Detección de Necesidades". Secretaría de Programación y Presupuesto. México, 1984.
13. L. Craig, Robert y R. Bittel, Lester. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". Editorial Diana. México, 1977.

14. Jiménez O., A. "Detección de Necesidades para la Capacitación y Adiestramiento de Personal". Mecanograma, - Fac. de Psicología U.N.A.M. México, 1979.
15. Trueba U., Alberto y Trueba B., Jorge. "Ley Federal del Trabajo". Editorial Porrúa. México, 1989.
16. Grados E., J. A. "Formación de Instructores". Mecanograma, Fac. de Psicología U.N.A.M.
17. Reyes Ponce A. "Sueldos y Salarios". Editorial Limusa, México, 1986.
18. J. Chruden, Herbert y W. Sherman, Arthur. "Administración de Personal". Editorial Continental. México, 1982.
19. Strauss, George y Jayles, Leonard R. "Los Problemas Humanos de la Dirección". Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S. A. México, 1976.
20. Reyes Ponce, A. "Administración de Personal". Editorial Limusa. México, 1983.
21. Grados A., Jaime, Beutelspacher, Otto y Castro, Marco Antonio. "Calificación de Méritos". Editorial Trillas. México, 1980.
22. Reyes Ponce, A. "Administración de Empresas". Editorial Limusa. México, 1974.
23. Brown, W., Lewis B., Harcleroad, F. "Instrucción Audiovisual". Editorial Trillas. México, 1977.
24. Tena Morelos, Adolfo. "Capacitación y Adiestramiento". Fondo Editorial Coparmex. México, 1981.
25. Gordon McBeath, Maurice. "Organización y Planeación de Recursos Humanos". Editorial Logos Consorcio Editorial, México, 1976.
26. Schein, Edgar H. "Dinámica de la Carrera Empresarial". Editorial Fondo Educativo Interamericano. México, 1982.
27. I. Blum, Milton y C. Naylor, James. "Psicología Industrial". Editorial Trillas. México, 1977.
28. Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal" (2a. Parte). Editorial Limusa. México, 1974.

29. Kindall F., Alua y Gatza, James. "Un Programa Positivo para la Evaluación de Resultados". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.
30. Reyes Ponce, Agustin. "Apuntes de Administración de Personal". Editorial Limusa.

## BIBLIOGRAFIA ALFABETICA

**Arias Galicia, F.** "Administración de Recursos Humanos". Editorial Trillas. México, 1980.

**Brown, J. A. C.** "La Psicología Social en la Industria". Editorial Fondo de Cultura Económica. México, 1977.

**Brown, W., Lewis B., Harcleroad, F.** "Instrucción Audio-visual". Editorial Trillas. México, 1977.

**Gil, C. E.** "Módulo de Detección de Necesidades". Secretaría de Programación y Presupuesto. México, 1984.

**Gordon McBeath, Maurice.** "Organización y Planeación de Recursos Humanos". Editorial Logos Consorcio Editorial. México, 1976.

**Grados Espinosa, Jaime.** "Sobre Reclutamiento, Selección e Inducción de Personal". México, 1981.

**Grados Espinosa, Jaime.** "Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal".

**Grados Espinosa, Jaime y Facultad de Psicología,** Generación 81-85. "Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo".

**Grados Espinosa, Jaime.** "Formación de Instructores". Mecanograma, Fac. de Psicología, U. N. A. M.

**Grados Espinosa, Jaime, Beutelspacher, Otto y Castro, Marco Antonio.** "Calificación de Méritos". Editorial Trillas. México, 1980.

**Harwood F., Merrill.** "Clásicos en Administración". Editorial Limusa, México, 1982.

**Hernández y Rodríguez, Sergio, Ballesteros Inda, Nicolás.** "Fundamentos de Administración". Editorial Interamericana. México, 1980.

I. Blum, Milton y C. Naylor, James. "Psicología Industrial". Editorial Trillas. México, 1977.

J. Chruden, Herbert y W. Sherman, Arthur. "Administración de Personal". Editorial Continental. México 1982.

Jiménez O., A. "Detección de Necesidades para la Capacitación y Adiestramiento de Personal". Mecanograma, Fac. de Psicología, U. N. A. M. México, 1979.

Kindall F., Alua y Gatza, James. "Un Programa Positivo para la Evaluación de Resultados". Biblioteca Harvard de Administración de Empresas.

Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril. "Curso de Administración Moderna". Editorial McGraw Hill, S. A. de C. V. México, 1973.

L. Craig, Robert y R. Bittel, Lester. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal". Editorial Diana. México, 1977.

McGraw Hill. "Biblioteca Práctica de Negocios". Editorial McGraw Hill. México, 1987.

R. Terry, George. "Principios de Administración". Editorial Continental. México 1981.

Reyes Ponce, A. "Sueldos y Salarios". Editorial Limusa. México, 1986.

Reyes Ponce, A. "Administración de Personal". Editorial Limusa. México, 1982.

Reyes Ponce, A. "Administración de Empresas". Editorial Limusa. México, 1974.

Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Personal". (2a. Parte). Editorial Limusa. México, 1974.

Reyes Ponce, Agustín. "Apuntes de Administración de Personal". Editorial Limusa.

Schein, Edgar H. "Dinámica de la Carrera Empresarial". Editorial Fondo Educativo Interamericano. México, 1982.

**Strauss**, George y Jayles, Leonard R. "Los Problemas Humanos de la Dirección". Editorial Herrero Hermanos, Sucesores, S. A. México, 1976.

**Taylor**, Frederick W. y Fayol, Henry. "Principios de la Administración Científica", "Administración Industrial y General". Editorial Herrero Hermanos. México, 1985.

**Tena Morelos**, Adolfo. "Capacitación y Adiestramiento". Fondo Editorial Coparmex. México, 1981.

**Trueba U.**, Alberto y Trueba B. Jorge. "Ley Federal del Trabajo". Editorial Porrúa. México, 1989.