



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

“EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN LA
IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA
EFICIENTAR LA DIRECCIÓN DE RECURSOS
HUMANOS DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y
DOCENCIA ECONÓMICAS”

R E P O R T E L A B O R A L

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA

DIANA ANGÉLICA REYES GARCÍA

DIRECTOR: LIC. CARLOS PENICHE LARA

MÉXICO, D.F.

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mi director Lic. Carlos Peniche Lara

Por su apoyo incondicional en la realización de este proyecto.

A mis Sinodales

**Lic. Isaura López Segura
Lic. Alejandra García Saisó
Mtro. Rubén Miranda Salceda
Dr. Humberto Ponce Talancón**

Por sus recomendaciones y el tiempo invertido en la
revisión de este trabajo.

**Al Lic. Mario Arturo Martínez Cortés de la
División de Educación Continua de la
Facultad de Psicología de la UNAM**

Por tu profesionalismo, tu paciencia y constante preocupación
por todos los que participamos en el programa de titulación.

**A la División de Educación Continua de la
Facultad de Psicología de la UNAM**

Por las facilidades otorgadas para cumplir nuestra meta, por su programa de
apoyo a la titulación y por contar con personal de gran calidad humana.

Al Centro de Investigación y Docencia Económicas

Por permitirme llevar a cabo este proyecto.

A la Facultad de Psicología de la UNAM

A la Universidad Nacional Autónoma de México

DEDICATORIAS

A Dios

Por permitirme concluir este proyecto y por los maravillosos padres que me dió.

A mis padres José Luis y María Esther

Por todo el apoyo, confianza, amor y enseñanzas que me han brindado a lo largo de mi vida.

Por todo el sacrificio que han hecho para que yo pueda lograr cada una de mis metas.

Por ser un soporte en cada una de mis actividades y sueños.

Por sus consejos y bendiciones.

A mis hermanas Violeta, Mary, Patricia y Carolina

Por su cariño y apoyo en
cada uno de mis anhelos y proyectos.

A mi hermana Claudia

Por tu cariño, por estar conmigo siempre que te he
necesitado, por tus consejos, por ser un ejemplo para mí.

**A mis sobrinos Luis Alberto, Elsa, Luis Enrique, Priscila y
Ximena**

Por ser parte de mi vida.

A Mauro

Por el tiempo compartido, por darme ánimo, confianza,
cariño y amor. No tengo palabras para agradecerle a
Dios el que te haya encontrado.

A Gladys

Por el apoyo incondicional en este proyecto.

A mis amigos Bruno, Judith, Marcela, Adriana y Francisco

Por tenderme la mano siempre que lo necesité.

A mis Padres

Mis amores, el día de hoy decidí compartir algo de lo que ustedes tienen gran culpa. Desde niña, me enseñaron la importancia de ser responsable y trabajadora. Hoy profesionalmente, creo que no les he fallado.

Papi, en mi mente siempre estas y debo decirte, que eres realmente el hombre de mis sueños, ¿sabes?, eres mi príncipe azul, no tuve que buscar muy lejos porque desde el primer día de mi existencia Dios me puso en tus brazos (¡que afortunada!). Te recuerdo con tu mirada dulce y tierna siempre pendiente de tus siete hijos, trabajando incansablemente al lado de mi madre hasta altas horas de la noche para poder ganar el dinero que nos diera de comer. Te felicito porque sin ser ricos, nada nos faltó gracias a tu gran amor por nosotros.

Mamita, qué te puedo decir si tu trabajo fue precisamente mantenernos unidos. Siempre estuviste pendiente de mí, viendo cómo estaba, dándome las palabras que necesitaba yo escuchar para salir adelante. Recuerdo las innumerables veces que corrí a tus brazos y lloré inconsolable y tu siempre estuviste allí apoyándome. Recuerdo siempre tu ternura y tus abrazos, ¡que bárbara!, hoy me doy cuenta que sin ti mi vida no hubiera tenido sentido.

Gracias por sus palabras, por esas miradas, por despertarme cada mañana en cada cumpleaños cantándome, por los prolongados abrazos y los incontables besos de despedida antes de irnos a trabajar.

Gracias a ambos por levantarme todas las veces que me caí, gracias por tantas alegrías en mi vida; sin ustedes nada de lo que he hecho valdría la pena. Hoy los traigo aquí para pagarles la deuda que tenía. Suena tan fácil y sin embrago hoy quiero decirles que lamento la larga espera de este sueño tan acariciado.

Debo decir que este título para mi representa muchas cosas y en todas ellas, ustedes están presentes, este título representa su amor, su entrega, sus desvelos, su vida, la mía, la de mis queridos hermanos.

En verdad que soy afortunada, pues tengo todo en la vida y lo principal es que los tengo a mi lado.

Más que agradecer que me dieran la vida, quiero agradecer la vida que me han dado.

Los amo

Diana



CONTENIDO

RESUMEN

Introducción	1
Contexto Laboral	2

CAPÍTULO I

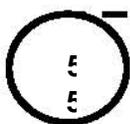
1	El rol	5
2	La Institución	7
3	Requerimientos de actualización y de mejoramiento técnico	8
	Antecedentes	8
	Funcionamiento del diagnóstico administrativo	9
	Aplicación.....	9
	Ventajas del diagnóstico	10
	Beneficios del diagnóstico	10
	Resultados del diagnóstico	11
	Funciones a implementar	14
	Problemáticas	
	Catálogo general de puestos	16
	Programa de reclutamiento y selección técnica de personal	18
	Manual de bienvenida	20
	Plan general de capacitación.. ..	21

CAPÍTULO II

4	Marco de Referencia	
	Administración de recursos humanos	22
	Análisis y descripción de puestos	23
	Reclutamiento de personal	28
	Selección técnica de personal	31
	Capacitación de persona.....	38



CAPÍTULO III



Propuesta

46

Reclutamiento y selección de personal

Catálogo General de Puestos

Fundamento Legal	48
Objetivo	50
Diagrama	52
Lineamientos de operación	53
Inventario de recursos humanos.....	58

Reclutamiento y Selección Técnica de Personal

Fundamento Legal	59
Objetivo	61
Diagrama	63
Lineamientos de operación	64

Manual de Bienvenida

Fundamento Legal	75
Objetivo	74
Diagrama	63
Lineamientos de operación	77

Normatividad Interna.....	81
Consideraciones Adicionales.....	90



€ **CAPACITACION** **91**

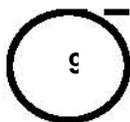
Fundamento Legal	92
Objetivo	95
Diagrama	97
Lineamientos de operación	98

Detección de necesidades de capacitación	98
Elaboración del plan general de capacitación	107
Ejecución del plan general de capacitación.....	110
Evaluación del plan general de capacitación.....	111
Resultados	112
Normatividad interna	113

CAPÍTULO IV

7 **Conclusiones** **125**

ε **Referencias** **131**



Anexos

Anexo 1.- Formulario para conocer el perfil profesional del personal.....	135
Anexo 2 .- Cuestionario para la elaboración y/o actualización del manual de organización y procedimientos	139
Anexo 3.- Formato de base de datos del catálogo de puestos del personal administrativo y de servicios generales.....	145
Anexo 4.- Formato de descripción de puestos.....	147
Anexo 5.- Formato de perfil del puesto	152
Anexo 6.- Formato de requisición de personal.....	155
Anexo 7.- Examen de ortografía, redacción y computo para personal secretarial.....	158
Anexo 8.- Guía de preguntas para entrevista de selección.....	163
Anexo 9.- Requerimientos de documentación para contratación..	169
Anexo 10.- Manual de bienvenida.....	171
Anexo 11.- Evaluación del desempeño.....	183
Anexo 12.- Formato de diagnóstico de necesidades de capacitación	194
Anexo 13.- Plan general de capacitación	197
Anexo 14.- Formato del curso de capacitación	224
Anexo 15.- Solicitud de capacitación especializada	227



Resumen

El Centro de Investigación y Docencia Económicas, es una reconocida institución perteneciente al sector público, enfocada a desarrollar recursos humanos altamente capacitados en pro del beneficio del país. De esto parte el hecho de que la comunidad académica ha sido objeto de reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional, por contribuir teórica y metodológicamente con investigación socialmente relevante.

Sin embargo el crecimiento y reconocimiento de la comunidad académica no corresponde al de la administrativa. Lo anterior basado en una serie de diagnósticos llevados a cabo en la institución, cuyos resultados arrojaron una serie de deficiencias que desembocaban en distintas problemáticas que originaban inconformidades. Derivado de lo anterior se hizo tangible la necesidad de un cambio, dicho cambio repercutiría significativamente en la administración representando un reto y una oportunidad para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios.

Dentro de este contexto y en función de la evolución y modernización, así como de la creciente importancia que han venido adquiriendo los recursos humanos, ha sido necesario establecer estrategias que permitan enriquecerlos y ubicarlos en un lugar estratégico dentro de la Institución.

El presente reporte laboral tiene como finalidad describir el procedimiento llevado a cabo en la Dirección de Recursos Humanos del Centro de Investigación y Docencia (CIDE) para implementar una serie de funciones que permitirán efficientar la labor que ha venido desempeñando.

En el primer capítulo se da una explicación amplia acerca de la institución, así como de la situación que enfrentaba la dirección de recursos humanos, y la derivación de los requerimientos de actualización y mejoramiento que se necesitaban para mejorar el área. En este apartado, se puede observar que son los procedimientos de reclutamiento y selección técnica de personal, así como el de capacitación las funciones claves que deben ser consideradas para ser rediseñadas, así como para establecer políticas y procedimientos necesarios para el éxito de cada una de ellas.

Asimismo, al analizar las problemáticas de la institución, así como las carencias con que cuenta esta dirección, se hace necesaria la implementación de técnicas tales como la elaboración del catálogo general de puestos, incluyendo en éste las descripciones y perfiles de los mismos.



La selección técnica de personal y la capacitación son funciones de las cuales depende el éxito de cualquier organización por ello es preciso desarrollar cada uno de los pasos que permitirán llevarlas a cabo con éxito y cumpliendo los objetivos particulares que cada una de ellas persigue. Por un lado la selección técnica de personal tiene como objetivo primordial el análisis, estudio y seguimiento de aquellas personas que se incorporan a la organización así como entender el porqué de determinadas conductas, y sobre todo conocer las posibilidades de desarrollo del candidato y la adaptación a las nuevas exigencias que le presentará el puesto para el que lo estamos postulando. Por el lado de la capacitación, ésta debe ser tanto para los empleados de nuevo ingreso como aquellos que ya se encuentran en la plantilla de la organización, la capacitación debe ser considerada como medio prioritario para apoyar el crecimiento institucional, debe ser una herramienta encaminada a dotar a los individuos de habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para el adecuado desempeño del trabajo.

Fue necesario incluir dos funciones adicionales para poder llevar a cabo dichos procesos, el catálogo general de puestos, acompañado de la descripción y perfil de puestos y el manual de bienvenida como último paso del proceso de reclutamiento y selección técnica de personal y como establecimiento del primer vínculo con la institución que posteriormente sería considerada la primer capacitación formal que recibirá el trabajador dentro de la organización.

-

En el capítulo dos se realizó una revisión bibliográfica que pretende reflejar el contexto teórico en que se va desarrollando la labor de las distintas funciones implementadas.

El capítulo tres se abordará cada uno de los procedimientos implementados, incluyendo en éstos el fundamento legal en que se basa, tanto en lo establecido en la reglamentación que rige a la administración pública federal, como lo concerniente a la ley federal del trabajo. Adicional a esto se incluye el objetivo de cada procedimiento, el diagrama, y los lineamientos de operación que se desarrollaron para poder llevarlos a cabo.

Se ha considerado como parte de algunos procedimientos, la inclusión de la normatividad interna generada a raíz de la implementación de los mismos.

El capítulo cuatro se hablará de algunos resultados obtenidos así como los logros que se han obtenido en beneficio de la comunidad del Centro de Investigación y Docencia Económicas. Las conclusiones finales describirán las relaciones de influencia al éxito ó fracaso de los factores derivados de estos rubros.



INTRODUCCIÓN

El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) es una reconocida institución cuyo objetivo central es contribuir al desarrollo del país a través de la generación de conocimiento riguroso y relevante, así como de la formación de una nueva generación de líderes capaces de desempeñarse con creatividad y responsabilidad en un mundo abierto y competitivo.

Sin embargo el crecimiento y reconocimiento de la comunidad académica no corresponde al de la administrativa. Lo anterior basado en una serie de diagnósticos llevados a cabo en la institución, cuyos resultados arrojaron una serie de deficiencias que desembocaban en distintas problemáticas que originaban inconformidades en la comunidad. Por ejemplo:

1. Falta de identidad institucional (con total desconocimiento incluso de las actividades que realiza el Centro y de sus logros)
2. Puestos de trabajo sin delimitación de funciones (incluso sin nomenclatura)
3. Carencia de conocimientos necesarios para ocupar el puesto de trabajo (ya sea por la implementación de nuevas tecnologías, equipo o procedimientos)
4. Ausencia de un sistema formal y normativo de ingreso de personal

De esta forma, se puede hablar con claridad acerca de las debilidades y fortalezas para identificar las problemáticas y soluciones de los retos ante esta situación.

Y es aquí donde entra el papel del psicólogo. Hay que sentar las bases para profesionalizar y especializar a la comunidad administrativa como una prioridad en la agenda institucional. Además, es necesario afianzar el sentido de identidad desarrollando un puente de dialogo e intercambio entre las distintas áreas que componen a la comunidad administrativa. Por ello, hace falta formar un vínculo entre lo administrativo y lo académico para conocer lo que se espera, requiere y busca. A su vez, se deben renovar los métodos de ingreso, a fin de no sólo atraer a los mejores talentos, sino también de retenerlos y colocarlos en las mejores condiciones laborales y de estabilidad profesional.

Las autoridades consideraron que la mejor forma de cumplir con la misión institucional era preparar a todo el personal en la identidad, en los planes y objetivos institucionales. Con ello se busca que la comunidad administrativa influya de manera activa en el alcance de los objetivos y planes, por medio de la aplicación oportuna y adecuada de las estrategias institucionales. Todo esto basándose en la idea de que el personal administrativo constituye el canal de comunicación entre la administración del CIDE con el personal académico.

Considerando que no es problema de falta de recursos financieros ni materiales, fue preciso considerar que los recursos humanos que formaban a la comunidad se encontraba la solución a algunas de las problemáticas presentadas en el diagnóstico realizado al CIDE. Tomando en cuenta lo anterior, la Secretaría



General giró instrucciones a fin de que la Dirección de Recursos Humanos implementara estrategias para solucionarlo.

Para la Dirección de Recursos Humanos esto representó un reto y una oportunidad para mejorar la eficiencia y calidad de sus servicios. Antes ésta sólo se encargaba del pago de nómina como función principal, sin considerar la relevancia que tiene en una organización para alcanzar objetivos institucionales.

IDENTIDAD DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La gestión de la dirección de recursos humanos del CIDE, en los últimos años resultó ser mas de "Administración", como su nombre lo indica, dedicada principalmente al pago de nómina, prestaciones, liquidaciones y ausentismo.

El aporte de esta dirección al logro de los objetivos institucionales no era cuestionables, puesto que simplemente no existía.

A partir del 1º de mayo del 2002 ha tratado de cambiar su enfoque de sólo ser el departamento de elaboración de nómina a tener actividades de Capacitación, Reclutamiento y Selección del Personal.

Dentro de sus funciones primordiales se encuentran las siguientes:

- Presentación de un programa de trabajo anual
- Detección de las necesidades de recursos humanos y los problemas relacionados con la administración de personal en las diferentes áreas
- Apoyo al personal extranjero que así lo requiera con los trámites para la obtención de visas y/o permisos que le permitan trabajar en el Centro
- Revisión y aprobación de las solicitudes de movimiento de personal conforme a la normatividad vigente (licencias, altas, bajas, promociones, aumentos, pago de prestaciones, suspensión de sueldo y reanudación de labores, entre otros)
- Control y mantenimiento actualizado del registro de personal, así como de sus incidencias y su correspondiente reporte a la Coordinación de Administración y Finanzas
- Expedición de credenciales, constancias de servicios, certificación de datos y cartas de comprobación de ingresos con base a la normatividad existente
- Coordinación de las acciones del pago de remuneraciones al personal conforme a las normas y sistema establecido



- Apoyo a las autoridades superiores en la relación con la representación sindical, así como su papel activo en la revisión de las condiciones generales de trabajo, al igual que su difusión y cumplimiento
- Operación de normas y procedimientos para la aplicación de sanciones al personal, así como el registro y trámite de aquéllas que correspondan en los términos previstos en el Contrato Colectivo de Trabajo y demás disposiciones aplicables
- Presidir las comisiones mixtas existentes en el Centro y relativas al desarrollo de los recursos humanos: capacitación y adiestramiento, seguridad e higiene y las designadas por el Secretario General
- Elaboración, diseño y aplicación de un programa anual de actividades de las comisiones presididas

CONFORMACIÓN DEL ÁREA

La Dirección de Recursos Humanos forma parte de la Coordinación de Administración y Finanzas la cual depende a su vez de la Secretaria General.

PERFIL DEL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Directora de Recursos Humanos	Estudios: Licenciatura en Contaduría Estudios de Maestría en Administración
Jefe de la Unidad de Nóminas y Contribuciones	Estudios: Licenciatura en Contaduría
Jefa de la Unidad de Prestaciones Laborales	Estudios: Licenciatura en Psicología
Analista de Sueldos y Salarios	Estudios: Licenciatura en Administración
Analista de Control de Personal	Estudios: Licenciatura en Administración
Secretaria	Estudios: Carrera Comercial
Secretaria	Estudios: Carrera Técnica en Contabilidad

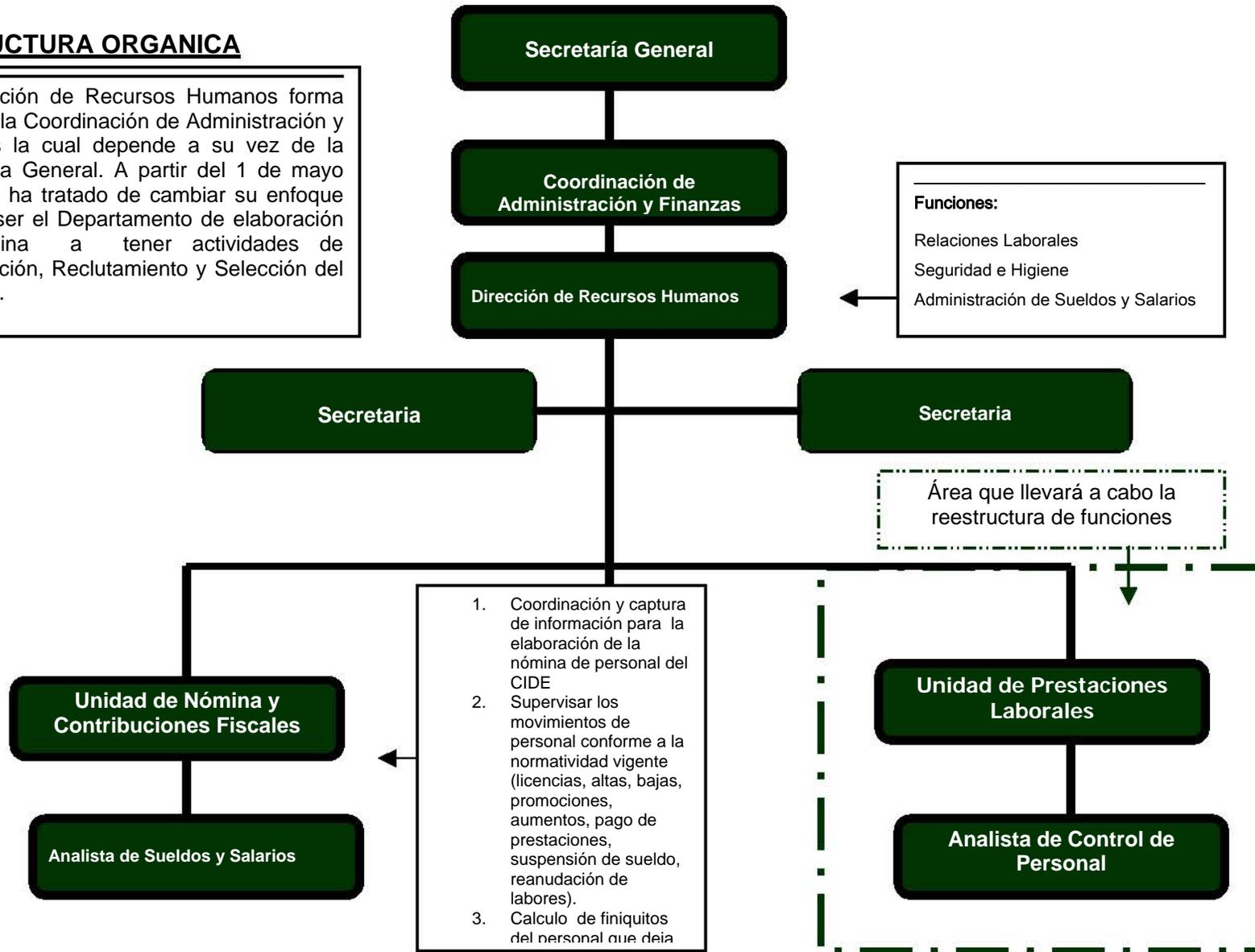
Esta dirigida por el titular de la dirección de recursos humanos, del cual dependen dos departamentos, la unidad de nómina y contribuciones fiscales y la unidad de prestaciones laborales.

Al ser un área en donde predomina el personal con carrera contable y administrativo, para la implementación de las nuevas funciones requeridas para modernizar a esta dirección, se estableció que correería a cargo de la unidad de prestaciones laborales de acuerdo al perfil del personal responsable de esa área.



ESTRUCTURA ORGANICA

La Dirección de Recursos Humanos forma parte de la Coordinación de Administración y Finanzas la cual depende a su vez de la Secretaría General. A partir del 1 de mayo del 2002 ha tratado de cambiar su enfoque de solo ser el Departamento de elaboración de nómina a tener actividades de Capacitación, Reclutamiento y Selección del Personal.







Capítulo

1

EL ROL INICIAL

Los psicólogos laborales, al enfrentarse al mercado profesional, identifican la necesidad de complementar los conocimientos de la carrera con otras disciplinas. Con ello quizá se corra el riesgo de abandonar el perfil que nos caracteriza como profesionistas al perdernos conceptualmente y se termine por carecer incluso de un sustento psicológico

Hoy se vive en un mundo en que impera la competencia. Bajo ésta condición es imprescindible la optimización de todos los recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) en pos de un crecimiento basado en el cumplimiento de objetivos.

Una organización está en constante interacción con el medio que la rodea y éste último la determina. A partir de la inestabilidad producida por cambios, la organización tiene la necesidad de realizar modificaciones en sus estructuras que les permitan adaptarse dentro del contexto en que se desenvuelve. Lo anterior repercute en la forma de trabajar de los empleados, ya que afecta directamente en aspectos como la motivación, satisfacción, adaptación, el compromiso, la comunicación, etc., y puede ser generador de conflictos, desinterés, bajo rendimiento en el desempeño, estrés, etc.

En la actualidad, el factor humano es reconocido como el más importante y decisivo para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Prácticamente no existen áreas en las organizaciones en las que no intervengan los procesos humanos.

El psicólogo es un experto en varios campos y su contribución al logro de metas organizacionales es cada vez más importante. Donde quiera que se den las relaciones interpersonales, ahí será relevante su participación.

Es importante recalcar que el papel del psicólogo está ligado a la realidad de las organizaciones. Eso implica que no hay que perder de vista que se trabaja interviniendo en un sistema cuya razón de ser es la obtención de resultados.



Por tal motivo, la expectativa existente respecto del aporte del psicólogo en ellas, está condicionado por su capacidad de poder actuar en pro de dicho **objetivo**, alineando su acción con las metas de **la organización**.

La validación del papel del psicólogo dentro de la organización ha ido creciendo. Desde siempre se le ha tenido vinculado a las labores de **selección** de personal, aunque poco a poco también se le ha ido asociando con otro ámbito de intervención, la **capacitación**.

En general la contribución del psicólogo se encuentra dentro de las labores propias del área de **recursos humanos**. Esto evidencia de que se ha ganado un posicionamiento claro asociado indudablemente a los factores humanos.

Las necesidades básicas del área de recursos humanos para la organización, se establecen mediante un esquema de descripción de puestos, resultado de la división del trabajo y la consiguiente especialización de funciones. Las características de los cargos, determinan las exigencias que deben cumplir sus ocupantes y por ende los requisitos indispensables exigidos a los candidatos para resultar seleccionados. Una vez que han sido seleccionadas, las personas deberán ser integradas en la organización, destinadas a sus cargos y evaluadas respecto a su desempeño. A medida que los nuevos empleados ingresan, se requiere que se integren a sus funciones mediante un proceso de socialización que persigue la transmisión de los valores y normas de comportamiento de la organización. El desempeño en la función, se valora a través de evaluaciones de desempeño que determinan la contribución de cada empleado y permiten introducir programas de capacitación si fuera necesario.

Es importante la participación del psicólogo para definir el perfil del puesto y las características de personalidad que más se ajusten al "candidato ideal". Con esta información, la organización, podrá saber entre su personal, cuales son los mejores candidatos para el cargo.

Sin duda, la información que puede brindar el psicólogo, será complementaria, de los datos ya existentes, logrando con ello entender el porqué de determinadas conductas, y sobre todo conocer las posibilidades de desarrollo del candidato, la adaptación a las nuevas exigencias que le presentará el puesto para el que se le esta contratando.

El problema central es conocer los recursos con que cuenta para el desempeño de la tarea en cuestión, cuáles son sus "puntos fuertes" y cuáles pueden ser sus "puntos débiles", para que sus jefes puedan apoyarlo; es decir, qué se puede esperar del candidato en el puesto.

El psicólogo puede determinar las capacidades y las posibilidades de desarrollo de los empleados a la hora de seleccionar y formar, establecer el procedimiento para atraer a la persona adecuada para puestos determinados, y



formar a los empleados para su promoción interna obedeciendo con ello la importancia que se le da hoy en día a los recursos humanos.

LA INSTITUCIÓN

El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) es un centro de investigación y educación superior especializado en ciencias sociales, orientado por estándares internacionales de calidad y financiado con recursos públicos.

La producción y difusión del conocimiento constituye el eje de la vida del Centro. El compromiso es a favor de una mejor y más sólida comprensión de los grandes temas económicos, políticos y sociales de este tiempo. En su condición de centro público en un país con innumerables retos y carencias, el CIDE es también una comunidad profundamente arraigada y comprometida con los problemas y desafíos que enfrenta México.

El CIDE es pequeño en tamaño, creativo en su organización interna y grande en su calidad y aspiración de impacto. La facultad se compone de 67 profesores de tiempo completo con doctorados en las mejores universidades del mundo. El cuerpo estudiantil, aproximadamente 400 alumnos, es excepcional en su combinación de mérito académico y diversidad social y geográfica.

Las actividades sustantivas del CIDE son tres: investigación científica, formación meritocrática de líderes a nivel licenciatura y maestría, y difusión de conocimiento socialmente útil. Estas actividades se llevan a cabo en seis divisiones académicas:

- Economía
- Administración Pública
- Estudios Políticos
- Estudios Internacionales
- Historia
- Derecho

El CIDE es una comunidad abierta y plural. Ostenta con orgullo y responsabilidad su condición de institución pública. Comparte la idea de que es no sólo urgente, sino también posible, combinar el rigor intelectual y académico, la relevancia social y el compromiso firme a favor de la igualdad efectiva de oportunidades.

Actualmente el CIDE ofrece los siguientes programas de licenciatura y maestría, todos con un alto nivel de excelencia:

Licenciaturas

- *Ciencia Política y Relaciones Internacionales*
- *Derecho*
- *Economía*



Maestrías

- *Administración y Políticas Públicas*
- *Economía*

REQUERIMIENTOS DE ACTUALIZACIÓN Y MEJORAMIENTO TÉCNICO

Como primera etapa se propone una actualización de las funciones que la Dirección de Recursos Humanos desempeña, con base en los resultados del diagnóstico. El presente trabajo suscribe el establecimiento de las funciones de selección técnica y capacitación de personal en la Dirección de Recursos Humanos del CIDE. De esta forma, se busca la implementación de las técnicas tales como el análisis, descripción y perfil de puestos; inventario de recursos humanos, y manual de bienvenida, con las cuales se buscará el adecuado manejo de las funciones mencionadas.

La finalidad es proponer condiciones de trabajo adecuadas para el desarrollo profesional y personal del individuo. De la misma forma, es prioritario el asentamiento de medios que permitan la relación del personal calificado que incentive su capacitación y especialización.

El objetivo es describir los lineamientos técnicos psicosociales para implementar una reestructura de las funciones que la Dirección de Recursos Humanos desempeña.

Con el correcto desarrollo de la reestructuración de las funciones se espera conseguir mejores resultados debido al perfeccionamiento del rendimiento de los procesos psicosociales y de administración de los recursos humanos.

En el marco de la reestructura de funciones de la Dirección de Recursos Humanos, es preciso mencionar la carencia de la siguiente documentación:

- Catálogo general de puestos actualizado
- Políticas para el reclutamiento y selección técnica de personal
- Manual de inducción
- Políticas para elaborar planes de capacitación orientados al personal administrativo y de servicios generales

Antecedentes:

Derivado del cambio de administración llevado a cabo en el CIDE, se consideró necesario reflexionar sobre los aciertos alcanzados, pero también los aspectos que presentan fallas o desarrollo insuficiente

Con esta idea de “renovación institucional a partir de las fortalezas acumuladas”, se inició un ejercicio integral de diagnóstico institucional. Este proceso, denominado “diagnóstico administrativo por áreas”, analizó los procesos de trabajo, orientación, criterios de evaluación, perfil del personal en cada área



administrativa, así como las necesidades en infraestructura tecnológica y física de las mismas. La idea era mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo, modernizarlos y así apoyar más eficazmente el quehacer académico del Centro.

Para ello es necesario hacer algunas precisiones. El diagnóstico es definido como una actividad que involucra a un grupo de personas interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionarlo.

Funcionamiento del diagnóstico administrativo

Una de las ideas fundamentales en que se basa el diagnóstico administrativo es que en una organización es frecuente que sus integrantes sean conscientes de las manifestaciones parciales de un problema y que, a partir de ello, sea necesario un proceso de síntesis para identificar el problema de una manera clara que permita proponer soluciones.

Aplicación

Como en todo sistema participativo, el proceso es tan importante como el resultado. El espíritu de grupo generado y el conocimiento de las opiniones y problemas de otros componentes de la organización son beneficios casi tan trascendentales como el de identificar y resolver problemas.

La Subdirección de Planeación, en coordinación con la División de Administración Pública, fueron los encargados de realizar toda la recopilación de información por áreas, con base en el siguiente procedimiento en la Dirección de Recursos Humanos:

El primer paso constó de una serie de entrevistas a todos los miembros del equipo que conforman esta Dirección. Éstas variaron en tiempo y forma de acuerdo al nivel del puesto del cual se recababa la información.

Básicamente se pidió la descripción de las funciones de cada miembro, así como las actividades que deben realizar para llevar a buen término dicha labor.

Una vez concluida la entrevista con cada miembro, las áreas encargadas de llevar a cabo el diagnóstico realizaron un informe con las funciones que consideraron más importantes para el buen funcionamiento institucional, como nómina, reclutamiento y selección, capacitación, inducción y catálogo de puesto.

El siguiente paso fue solicitar el llenado del perfil profesional del personal del CIDE, mismo que fue enviado para la posterior revisión de las áreas encargadas de realizar el diagnóstico¹.

¹ Véase anexo 1 pp 135-136.



Los resultados del diagnóstico permitieron realizar una serie de reuniones entre los titulares de las oficinas administrativas de apoyo y las autoridades del Centro con el objeto de establecer conjuntamente las áreas de oportunidad a modernizar y mejorar. Posteriormente, en acuerdo con cada uno de los secretarios, coordinadores y directores de área, se determinaron las acciones específicas que se llevarían a cabo para implementar las sugerencias del Comité, mismas que ya se están llevando a cabo.

Ventajas del diagnóstico

- Al aplicarlo se despierta un espíritu de grupo: a través de la cooperación de todos se puede llegar a descubrir las problemáticas que aquejan a cada área, al igual que su posible solución
- Es participativo: requiere que todos se integren y apoyen en la tarea encomendada
- La gente se siente comprometida con las soluciones: si se considera que hay problemas en las funciones realizadas también es posible ser parte fundamental de su solución
- Da una estructura lógica a la problemática: a partir de consultar a los expertos en el puesto, permite a los responsables de diagnosticar conocer la organización y distribución de actividades encaminadas a llevar a cabo una función, así como a detectar en forma clara y precisa el punto específico del problema presentado
- Permite conocer los procesos operativos por donde hay que comenzar a trabajar con urgencia y conseguir una mejora inmediata

Beneficios del diagnóstico

- Concientización del estado actual del lugar
- Identificación de las áreas potenciales de desarrollo
- Crear elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros

En la siguiente sección se presentarán los resultados entregados a la Dirección de Recursos Humanos, así como una breve descripción de las problemáticas detectadas y de las cuales se derivaron las estrategias para mejorar los procedimientos a implementar (capacitación, reclutamiento y selección, inducción) y a actualizar (catálogo de puestos).

Dichos resultados del diagnóstico fueron escritos textualmente de acuerdo a lo establecido por la Subdirección de Planeación y la División de Administración Pública.



RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Una vez realizado el diagnóstico, se entregó a la Dirección de Recursos Humanos los siguientes resultados a fin de que se establecieran los pasos a seguir para llevar a cabo las mejoras en el área:



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Diagnóstico Administrativo

<u>ÁREA DE OPORTUNIDAD</u>	<u>ESTRATEGIA</u>	<u>PASOS MÍNIMOS A REALIZAR</u>
<p>El catálogo de puestos es importante, sobre todo, por representar una herramienta para el proceso de reclutamiento y selección de personal, en el cual es indispensable establecer un perfil de puestos y publicar las vacantes. Este catálogo será la base de una política de reclutamiento, contratación y evaluación del desempeño de mandos medio y puestos operativos.</p>	<ul style="list-style-type: none">➤ Catálogo General de Puestos de los mandos directivos, medios y puestos operativos del CIDE➤ Política clara y documentada de Reclutamiento y Contratación de todo el personal del CIDE (tanto académicos como administrativos)	<p>Elaborar el perfil de puestos de cada uno de los puestos existentes en el CIDE, donde se incluya: puesto, categoría, salario, descripción del puesto, funciones y aptitudes profesionales (grado de estudios, idiomas y software a manejar, entre otros).</p> <p>Evaluar el mejor método para reclutar algún empleado estableciendo una política que contemple el reclutamiento de personal administrativo.</p>



DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS
Diagnóstico Administrativo

ÁREA DE OPORTUNIDAD	ESTRATEGIA	PASOS MÍNIMOS A REALIZAR
<p>Incorporar un método sistemático y con una visión estratégica para el desarrollo del Programa Anual de Capacitación.</p> <p>De esta manera se logrará:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Un equilibrio entre las necesidades de capacitación y los criterios presupuestarios➤ Establecer el impacto de la capacitación en la mejora del desempeño y el clima laboral	<p>Un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación con una visión estratégica, justificación clara de su importancia, presupuesto e impacto de cada propuesta de capacitación considerando el nivel estratégico de mantenimiento y operativo.</p> <p>Programa Anual de Capacitación que permita migrar hacia una visión del capital humano, que otorgue los elementos para que los directivos del CIDE puedan tomar decisiones fundadas en datos con una visión estratégica hacia el futuro y sirva de base para un sistema de plan de carrera en la institución.</p>	<p>Hacer un análisis estratégico de recursos humanos y desarrollar un mecanismo de evaluación de necesidades reales de la institución (de ahí que el catálogo de puestos y una evaluación del historial de cada trabajador pueda ser necesario).</p>



Funciones a implementar:

- Actualización permanentemente del catálogo de puestos y la plantilla del personal del Centro
- Dirección y coordinación de las actividades relativas al reclutamiento, selección y contratación de personal²
- Elaboración, desarrollo e implementación de un programa anual de capacitación y adiestramiento

² En lo referente a inducción, se considerará como parte de la responsabilidades atribuidas a esta Dirección en el rubro de reclutamiento y selección de personal.



PROBLEMÁTICAS



Catálogo General de Puestos

Problemática:

El catálogo general de puestos sólo existe por escrito. Sin estar implementado en piso o siquiera ser del conocimiento de los trabajadores, ha quedado hasta la nueva revisión.

Entre los principales inconvenientes que genera la falta de un catálogo general de puestos se encuentran:

1. mencionar que la primera versión de las descripciones de puestos fue realizada en 1999 y desde entonces no ha sido actualizado por lo que en este momento no refleja la situación actual del centro
2. La falta de difusión y actualización de este documento ha generado un total desconocimiento por parte de los empleados acerca de los puestos que ocupan, incluso algunos puestos no tienen denominación actualmente
3. La ausencia del catálogo general de puestos no ha permitido detectar las fallas en la estructura general del CIDE
4. La división del trabajo se hace intuitivamente y conforme el tiempo avanza se van asignado nuevas tareas al personal, conforme van llegando.
5. Algunos procesos tienen actividades desatendidas y algunas tareas no se llevan a cabo porque no hay un responsable de ellas

En función a la relación del catálogo general de puestos, específicamente, en la descripción de puestos y al perfil como herramienta para llevar a cabo la selección de personal, se puede decir:

1. Los candidatos que se presentan no tienen las habilidades y conocimientos requeridos a juicio de la persona que solicita que se cubra el puesto
2. No siempre se presentan candidatos acordes a lo requerido. Se hace todo el proceso de reclutamiento, y al final, no resultan adecuados al puesto. Esto debido a no contar con los perfiles de puestos
3. No permite satisfacer los requerimientos de personal. Con base a los requisitos del puesto y al perfil de las características de los candidatos con que se cuentan, se tiende a escoger a las personas con menos probabilidades para tener éxito en el puesto, ya que no se logra que concuerden los requisitos del puesto con las capacidades de las personas



Por tanto, organizacionalmente:

1. No hay una definición de funciones, responsabilidades y a la jerarquización de los puestos
2. No están claros los indicadores de desempeño de cada puesto
3. No se tiene clara la relación entre el puesto y las funciones reales de cada empleado
4. No hay mecanismos para mostrar los aciertos y las deficiencias que sirve para detectar las necesidades de capacitación
5. No hay perfiles de puesto que permitan establecer mecanismos de reclutamiento y selección efectivos

Un punto importante a resaltar es que no se cuenta con un estudio reciente sobre el perfil profesional del personal administrativo y de servicios del Centro, por lo que no es posible saber con qué capital humano se cuenta.

Con el perfil profesional se pretende levantar todos los elementos predictivos de un buen desempeño del personal que actualmente labora. Además, se puede saber en qué es necesario capacitarlo para que adquiera habilidades y destrezas que le permitan desempeñar mejor sus funciones.

Asimismo, mantener un inventario actualizado de los recursos humanos que laboran en la institución ayudará a cubrir ciertas vacantes con personal previamente capacitado y con experiencia en el área correspondiente.



Programa de Reclutamiento y Selección Técnica de Personal

Problemática:

- No se tiene establecido un sistema formal y normativo de ingreso de personal al Centro
- No se encuentran definidas las fuentes de reclutamiento
- No se cuenta con perfiles de puesto para reclutar y seleccionar personal ni se cuenta con procesos formales de selección e inducción

Para cubrir las vacantes no existe un procedimiento sistematizado y definido. La contratación de personal responde más a la necesidad de cubrir vacantes que a la conveniencia de contar con los perfiles idóneos para ocupar las plazas. Por lo regular los puestos son ocupados a través de recomendaciones que hace el mismo personal (“amiguismo”, “compadrazgo”).

Por tanto, en muy pocos casos se lleva a cabo un efectivo proceso de selección y se cuida que la persona cubra con el perfil profesional requerido.

Además, se carece de un efectivo proceso de selección y más bien se contrata con base a decisiones preestablecidas y negociadas entre los diversos niveles de la organización. El no contar con fuentes de reclutamiento adecuadas provoca gran dificultad para contar con solicitantes calificados para llenar los puestos vacantes.

De igual forma, no se han establecido de forma adecuada las técnicas de selección para conocer al candidato, por lo que es necesario mejorar el proceso de entrevista de selección. No existen políticas de reclutamiento ni de selección efectivas encaminadas a cubrir de forma rápida y eficiente las vacantes.

Los empleados contratados no han tenido un buen desempeño de sus funciones. Por ello, son separados de sus cargos en poco tiempo, o bien, se contrata a personal que cuenta con un perfil más alto para el puesto ocupado y pronto abandona el empleo en cuanto encuentra algo más acorde a sus intereses.

Es necesario, para iniciar con el diseño de este procedimiento, contar con el análisis de puestos para poder llevar a cabo una selección y contratación de personal. El propósito es determinar si el solicitante reúne los requisitos del puesto, estandarizándose el proceso de la adecuación de la persona al puesto y de la eficacia y eficiencia del hombre en el puesto.

Asimismo es necesario:

- Identificar y clasificar los tipos de contratación



- Fijar políticas claras y eficaces sobre admisión de personal: edad, características, grado de estudios, fuentes de reclutamiento
- Determinar procedimientos de contratación de personal
- Elaborar una reglamentación que rija la promoción de los empleados a fin de normar el procedimiento y transparentarlos ante la comunidad y así evitar inconformidades que puedan dañar el clima laboral



Manual de Bienvenida

El Manual de Bienvenida es el primer paso para implementar un programa de inducción al personal de nuevo ingreso. A continuación algunas precisiones de la situación ocurrida en el CIDE.

Problemática:

Se considera una de las etapas siguientes al proceso de reclutamiento y selección de personal, así como la primera experiencia de capacitación que el nuevo empleado tendrá dentro de la institución. Se empezó a implementar un programa de inducción que ayude a establecer el vínculo empleado – institución, considerándose como la primera etapa de dicho proceso la elaboración de un manual de bienvenida.

En virtud de que las experiencias iniciales que vive un trabajador van a influir en su rendimiento y adaptación, es importante considerar el proceso de inducción y generar en el individuo un sentimiento de pertenencia y orgullo institucional.

En muchas ocasiones la capacitación inicial del personal de nuevo ingreso gira en torno del manejo técnico y operativo del departamento, así como la socialización del nuevo integrante con el resto del personal. Sin embargo, se olvida presentarle quiénes somos, qué expectativas tenemos de él, a dónde queremos llegar o qué importancia tiene su puesto en la consecución de las metas. Esto tiene consecuencias de falta de sentimiento de arraigo de ese nuevo personal, se siente que no cumple con lo esperado pero, a veces, no está bien informado sobre las expectativas.

Por tanto, y considerando que son funciones interrelacionadas, se establece que es necesario plantear los lineamientos de operación de cuatro procesos en la Dirección de Recursos Humanos. Al ser enfocados al personal, se hace necesario el involucramiento del psicólogo como especialista en esta rama y como responsable de llevar a cabo la implementación y, en su caso, la actualización del catálogo de puestos, reclutamiento y selección de personal y capacitación. Como primer paso de un programa de inducción, es precisa la elaboración de un manual de bienvenida.



Plan General de Capacitación

Problemática:

El Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), como institución educativa de calidad, requiere implementar un plan general de capacitación para el personal responsable del funcionamiento administrativo.

Se encontró que hay personal que tiene más de 20 años trabajando en la institución y nunca ha recibido un curso de capacitación que le permita hacer eficiente la forma en que viene desempeñando sus labores.

El proceso de modernización de la institución viene acompañado del uso de nuevas tecnologías. Por tanto, se debe dar prioridad a la capacitación en materia informática. Las constantes quejas por parte de los usuarios acerca del trato recibido al solicitar un servicio, así como malas actitudes del personal administrativo y de servicios, hace necesaria la implementación de cursos que permitan al personal conocer qué se espera de ellos y las herramientas necesarias para cumplir estas expectativas.

En el CIDE hay un especialista para cada tarea en el área de mantenimiento: carpintero, pintor, jardinero, plomero, entre otros. Esto trae como resultado una detención del trabajo en caso de enfermedad o una acumulación de forma estrepitosa para estos trabajadores. Debido a esta situación se hace necesario dotar a los demás trabajadores de habilidades que les permitan llevar a cabo ciertas tareas sin depender de una sola persona para ello, además de disminuir la carga de trabajo de los especialistas en mantenimiento.

A través de la capacitación se buscará que los trabajadores empiecen a sensibilizarse en cuanto al trabajo de sus compañeros de otras áreas, conocer lo que los usuarios requieren, remarcar la importancia de su trabajo en la institución y adquirir habilidades que les permitan mejorar el desempeño de sus labores.



Capítulo

2

MARCO DE REFERENCIA

Administración de recursos humanos
Análisis y descripción de puestos
Reclutamiento de personal
Selección técnica de personal
Capacitación y desarrollo de personal

En este capítulo se encuentran definiciones y referencias sobre lo que gira en torno a la administración de recursos humanos, puestos y técnicas de selección, capacitación y desarrollo de personal. Veamos.

Arias, por ejemplo, asegura que “la administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve...” (Arias, 1989).

Por su parte, Stoner plantea que “la administración de recursos humanos tiene como función reclutar, colocar, capacitar y desarrollar a los miembros de la organización” (Stoner, 1996).

Galván, en 1968 (citado en Medina, 1975), menciona que “el objetivo básico de la administración de personal es obtener una creciente efectividad de las operaciones como resultado de mayor eficiencia, costos reducidos y alto espíritu de servicio. Con el fin de lograr este objetivo, se han ideado técnicas y procedimientos especializados, que constituyen los elementos necesarios para la estructura de un sistema de administración de personal moderno”.

Por lo anterior, la planeación de los recursos humanos es importante para el logro de los objetivos institucionales. Permite que se sepa y consiga lo que se quiere y necesita para operar el presente y el futuro al dictar normas, políticas y estrategias relacionadas con la administración de personal.



Según Dessler (1996) las actividades que debe realizar el departamento de Recursos Humanos son:

- Análisis de puestos y tareas
- Reclutamiento de personal
- Selección técnica de personal
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño y calificación de méritos
- Administración de sueldos y salarios
- Higiene, seguridad y protección social
- Servicio social

Para fines del presente manual, se planteó la descripción de los primeros 5 elementos citados por Dessler, debido a que en el CIDE los 4 elementos restantes y citados por el autor se encuentran funcionando o en etapa de rediseño. A continuación algunas definiciones:

Análisis y descripción de puestos

Análisis

“Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas” (Arias, 1989).

Puesto

“Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal” (citado en Ponce, 1966, p. 16).

Análisis de puestos

Arias (1989) establece que el análisis de puestos es el método básico con el que se debe iniciar cualquier intento de tecnificación administrativa y organizacional. A partir de ahí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos, entre otros.

El análisis de puestos también es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto.



Por tanto, “el análisis de puestos, es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, entre otros) que debe satisfacer la persona que va a desempeñar con éxito sus funciones y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado” (Szalay, p.177).

Para Ponce (1966) el análisis de puestos responde a la necesidad de las empresas de organizar eficazmente los trabajos dentro de éstas, ya que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las condiciones que requiere para hacerlo bien.

Arden, en 1972, (citado en Acevedo, 1995) señala que, “el análisis de puestos se define como el proceso de determinación de funciones, por medio de observación, entrevista y estudio, así como informe de las actividades significativas del trabajador, sus necesidades y los hechos de la naturaleza técnica y ambiente que son específicos de cada puesto o empleo. La determinación de labores que integran el puesto, y de las destrezas, conocimientos, capacidad y responsabilidad que exige al trabajador para un rendimiento exitoso”.

Ponce (1966) señala que la empresa a través del análisis de puestos obtiene los siguientes beneficios:

Para la empresa

1. Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores
2. Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa
3. Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones
4. Ayuda a establecer y repartir eficientemente las cargas de trabajo
5. Es una de las bases para un sistema técnico de promociones y evaluaciones
6. Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes y documentadas

Para los supervisores

1. Les da un conocimiento preciso y completo de las responsabilidades y operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo
2. Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla y las expectativas que se esperan
3. Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma en como debe hacerlo



4. Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor ocasional y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, entre otras
5. Evita interferencias en el mando y la realización de los trabajos
6. Impide que al cambiar de supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo

Para el trabajador

1. Le hace conocer con precisión lo que debe hacer
2. Le señala con claridad sus responsabilidades
3. Le ayuda a conocer si está laborando bien
4. Impide que en sus funciones invada el campo de otros
5. Le señala sus fallas y aciertos y hace que resalten sus méritos y colaboración.

Para el Departamento de Recursos Humanos

1. Es base fundamental para la mayoría de las funciones técnicas que debe aplicar
2. Proporciona los requisitos y características psicosociales que deben investigarse al seleccionar al personal
3. Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes
4. Ayuda a determinar con precisión la capacitación y a impartirla
5. Es requisito indispensable para establecer un sistema de evaluación de puestos
6. Permite calificar adecuadamente el rendimiento y los méritos de los trabajadores
7. Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios e incentivos
8. Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas

Por su parte, Ponce (1966) establece que la ausencia total de determinación del catálogo:

1. Origina incertidumbre sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado
2. Engendra el desconocimiento de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo
3. Hace difícil exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones del obrero
4. Da lugar a frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo
5. Facilita que se eludan responsabilidades o que exista fuga de obligaciones
6. Obliga a realizar una selección y adiestramiento de personal puramente empíricos y por lo mismo, llenos de defectos
7. Entorpece la planeación y distribución de las labores
8. Dificulta el señalamiento de remuneraciones apropiadas
9. Impide realizar técnicamente el mejoramiento de los sistemas de trabajo



Elementos del análisis de puestos

Acevedo (1995) menciona que el análisis de puestos consta de 6 áreas:

1. Datos generales de la organización
2. Identificación del puesto
3. Descripción genérica
4. Descripción específica
5. Especificaciones del puesto
6. Condiciones de trabajo

Técnicas del análisis de puestos

Para Acevedo (1995) hay tres métodos de recopilación de información para realizar el análisis de puestos:

- a) Observación. Es la vigilancia visual que se hace al sujeto, objeto o evento, la cual puede llevarse a cabo en periodos de tiempo
- b) Entrevista. Es un encuentro entre dos o más personas cara a cara con el fin primordial, en este caso, de obtener información de carácter formal con respecto al puesto en cuestión
- c) Cuestionario. Es un sistema de preguntas que tiene la finalidad de obtener datos de una investigación

Descripción de puestos

La descripción de puestos es el resultado del análisis de puesto. Éste es definido como la descomposición de la unidad del trabajo en sus partes constitutivas conforme al formato de la descripción de puestos.

“La descripción de puestos es el documento que describe objetivos, actividades, responsabilidades, requerimientos de personalidad, experiencia, sueldo y nivel del puesto. Asimismo, describe las actividades generales y específicas de cada puesto. De tal forma que la descripción genérica, refleja la razón de ser del puesto, su existencia dentro de la empresa y qué hace en forma general y resumida. Las especificaciones del puesto son una descripción detallada de las funciones, actividades, y responsabilidades que tiene el puesto desarrolladas de acuerdo a la importancia, frecuencia o cronología de las actividades” (Torres, 1994).

Para McFarland, “el análisis y descripción de puestos se usa principalmente para desarrollar especificaciones de trabajo y de personas, reclutar y para el desarrollo de las pruebas de selección, establecer normas de trabajo, planear y conducir la capacitación” (McFarland, 1972).



Perfil del puesto

“Sirve para determinar las habilidades, rasgos de personalidad, así como el nivel intelectual que debe tener el candidato para poder desempeñar el puesto en forma exitosa” (Pérez, 1997, p. 27).

Pérez (1997) menciona que el perfil de puestos debe contener lo siguiente:

1. Nombre del puesto
2. Área solicitante
3. Requerimientos personales, escolares, laborales
4. Nivel de inteligencia
5. Habilidades y actitudes
6. Conocimientos

Con el análisis de puestos se tiene la información necesaria que describe el puesto de trabajo y los requisitos que se requieren del trabajador para desempeñar esas actividades. Con esta información el reclutador puede tomar la decisión de qué tipos de personas se reclutan y contratan.

A decir de Ibarra, la descripción y el análisis de puestos es una forma de organizar adecuadamente al personal dentro de un organismo, conocer cuántos puestos y personal están dentro del mismo, determinar lo que realiza cada trabajador en su puesto y área, así como conocer las características ideales para ocupar cada puesto y ubicar al personal según sus habilidades y conocimientos en la organización (Ibarra, 1998).

A partir del análisis de puestos, como menciona López, se definen los parámetros con base en los cuales se podrá determinar a quién, en qué, cuándo, dónde y cómo capacitar (López, 1990).

Con los anteriores puntos se contribuiría a realizar más eficientemente una detección de necesidades de capacitación, y ésta a su vez proporcionaría información objetiva y congruente para elaborar programas y proyectos en la administración de recursos humanos (Ibarra, 1998).

Reclutamiento de personal

*“Un Hombre Inteligente es aquel que sabe ser tan inteligente,
como para contratar gente más inteligente que él”.*
J.F.K.



Espinosa asegura que es muy importante “que toda organización cuente con un proceso de reclutamiento y selección sistematizado y eficiente, que garantice al elemento humano, que sea estable y productivo y que al mismo tiempo participe en los logros de los objetivos de la organización” (Espinosa, 2001 p. 77).

En este sentido, entre los beneficios que un psicólogo puede proporcionar a la empresa con la implementación de un programa de reclutamiento y selección se encuentran:

1. Controlar el ingreso de personal calificado a través de una evaluación psicosocial, técnica, profesional y sistematizada
2. Disminuir la rotación de personal
3. Mejorar el clima laboral por medio de la búsqueda de recursos humanos afines que propicien las relaciones interpersonales armoniosas entre los empleados

Desde que se funda una empresa se reconoce la necesidad de crear un área responsable de búsqueda del personal específico para esa organización. Cabe mencionar que muchas habilidades, aptitudes, inteligencia e intereses no son apreciables a simple vista, por lo que se hace necesaria una selección psicosocial especializada por profesionistas en el manejo del recurso humano, como es el caso de los psicólogos (Ruiz, 2002).

Vacante

Es un puesto que no tiene titular. Cuando existe una vacante se solicita a una persona que cubra los requisitos básicos para un puesto determinado. Esto se hace mediante un documento que contiene los requerimientos mínimos en cuanto a experiencia y habilidades para desempeñar el puesto, así como la fecha en que deberá estar cubierto, el tiempo por el cual se va a contratar, departamento, turno, horario, sueldo; además de la escolaridad, sexo y estado civil, entre otras.

Reclutamiento

La plantilla de personal en las empresas no es estática. Se encuentra en constante movimiento derivado de cambios en la dirección, establecimiento de nuevas políticas, implementación de nuevas tecnologías, renunciaciones o rescisiones de contratos.

La provisión de los empleados necesarios para el mantenimiento de la organización se hace mediante el reclutamiento de personal.

De acuerdo a Chiavenato (1990, p.173), el reclutamiento “es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.



Por su parte, Grados (2001) dice que es la técnica “encaminada a proveer de recursos a la institución en el momento oportuno”. Hawk (1967) menciona que los propósitos del reclutamiento son: buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos para conducir exitosamente el trabajo de la organización.

Fuentes de reclutamiento

Se deberá recurrir a lugares específicos o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión, como su nombre lo indica, medio de reclutamiento (Grados, 2001).

Fuentes internas

A partir de la generación de plazas a ocupar, ya sea por ser de nueva creación o bien por rescisión de contrato o renuncia de algún empleado, al notificar dicha vacante entre el personal se podría encontrar candidatos que cubran el perfil de manera que el reclutamiento pueda reducir los costos de una publicación a través de los diversos medios utilizados para atraer personal.

Sindicato

Tomando en consideración la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, el reclutamiento de personal sindicalizado se puede llevar a cabo a través del sindicato, mismo que regularmente cuenta con una bolsa de trabajo que le permite cubrir las vacantes que tiene bajo su resguardo.

Familiares y recomendados

Se hace uso de la fuente cuando se boletina la vacante entre los trabajadores de la empresa, a fin de establecer contacto con los familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos que cubran el puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite (Ponce, 1998).

Fuentes externas

Son aquéllas a las que se puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la institución. Entre las más importantes están las siguientes:



Asociaciones e instituciones

Son organismos que se dedican a la preparación de profesionales en las distintas áreas científicas y tecnológicas, ya sea universidades, escuelas comerciales o profesionales, entre otras.

A través de bolsas de trabajo establecidas, escuelas o asociaciones, se puede encontrar personal que cubra los perfiles buscados para cubrir las vacantes. En algunos casos las universidades cuentan con una base de datos electrónica que permite tener acceso en forma inmediata a los curriculums de los egresados a fin de contactarlos y proponerles participar en el proceso de selección de personal de determinada empresa.

En otros casos la empresa se pone en contacto con las escuelas o asociaciones y éstas últimas se encargan de publicar la vacante y boletinarla entre estudiantes y exalumnos.

Servicio Social

Algunas instituciones mantienen programas de becas para aquellos prestadores de servicio social que se distinguieron por su alto desempeño durante los seis meses que dura el servicio. Con este programa se busca desarrollar habilidades determinadas a fin de que sean candidatos potenciales a ocupar una plaza vacante.

Medios de reclutamiento

Internet

Internet es empleado actualmente por muchas empresas e instituciones para el proceso de reclutamiento y selección de personal por la cantidad de ventajas que ofrece sobre los procedimientos tradicionales.

Considerando que en algunos casos el proceso de reclutamiento y selección es llevado por una sola persona, las ventajas que se consiguen empleando Internet se resumen a continuación:

1. La publicación de la oferta es inmediata
2. Se permite la consulta inmediata de la información y la extracción de los curriculums de los candidatos más interesantes para cada puesto, así como la automatización de la respuesta a los candidatos, tanto aceptados como rechazados
3. Se pueden realizar búsquedas específicas de currículums vitae (CV) que respondan a perfiles idóneos



4. Intercambio de CV's entre reclutadores de otras organizaciones

HeadHunter (Cazador de talentos)

Un cazador de talentos o *headhunter* es un profesional enfocado al reclutamiento de personal directivo, el cual ofrece sus servicios profesionales a las empresas, proveyéndolas de personal calificado.

Selección técnica de personal

“Una organización es el retrato de sus miembros”
(Arias, 1989. p. 256)

La finalidad de la selección de personal es garantizar la calidad de los recursos humanos en condiciones de idoneidad psicosocial y eficiencia en el desempeño de sus actividades.

Para Grados (2001) es la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales. Todo a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir a los propósitos de la institución.

“Habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc., no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria la selección técnica de personal que utilice métodos ideados por psicólogos y administradores” (Arias, 1989, p. 257).

A continuación se describen las etapas de el proceso de selección, mismas que tienen como finalidad encontrar al personal apto para ocupar una vacante.

ETAPAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Entrevista

“La entrevista es el recurso que con más frecuencia es utilizado en el proceso de selección; muchas veces resulta central y definitiva. Operacionalmente, se trata de una situación bipersonal entre el selector y el postulante, con la intención de establecer una relación, acotada en tiempo y espacio, a través de la cual cada participante pueda obtener su propósito” (Richino, 1996).



Armstrong menciona que la entrevista es una conversación que tiene el propósito de obtener información sobre el candidato de modo que se pueda evaluar su calificación y cualidades personales con respecto a la especificación de requisitos y así hacer una predicción sobre su capacidad para desempeñar el cargo (Armstrong, 1991).

Por tanto, el objetivo fundamental de la entrevista de selección es recoger datos que permitan elaborar un juicio acerca del candidato y tomar una decisión sobre su adecuación al puesto de la organización que se desea cubrir. Además, la entrevista sirve para matizar los datos biográficos aportados, establecer con el aspirante una relación personal y permitirle plantear preguntas sobre el puesto y la organización.

Evaluación técnica

Es necesario comprobar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto que pretende ocupar. Las pruebas técnicas son necesarias, tanto para la selección como para la promoción del personal. Consiste en una prueba de conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para la posición (Richino, 1997).

Entre las pruebas técnicas que se aplican se encuentran las de ortografía y redacción, cómputo, contable, conocimientos e idiomas, entre otras. Estas pruebas pueden ser elaboradas por el psicólogo en conjunto con el responsable directo del área donde se generó la vacante.

Como menciona Grados, “es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto continuar con las siguientes fases de selección una persona que, con base en el análisis de puestos, no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa” (Grados, 2000).

Evaluación psicológica

La entrevista y la aplicación de la batería de pruebas psicológicas permiten tener una elección más certera del candidato idóneo al puesto. Estas actividades deben ser efectuadas por un psicólogo, ya que su preparación está enfocada para este tipo de actividades (Espinosa, 2001).

La evaluación psicológica implica la aplicación de una batería de pruebas psicométricas y de personalidad. Cada prueba nos da información diferente, la cual debe confrontarse con el perfil.

Las pruebas miden la habilidad y los rasgos humanos conocidos como importantes y notables para tareas y trabajos específicos dentro de las compañías. Las pruebas producen una medida controlada de características de conducta bajo



condiciones estandarizadas. A su vez, tratan de medir individualidad, características y cualidades únicas en los individuos (McFarland, 1972).

Villasana (2002) establece que la evaluación psicométrica se realiza a través de baterías psicológicas que se establecen de tal forma que arrojen información en tres aspectos básicos:

- **Inteligencia:** entendida ésta como la capacidad del pensamiento o intelectual a través de datos elementales. Resuelve problemas y produce ideas basándose en factores generales y específicos de la inteligencia, como son análisis, síntesis y nivel de pensamiento, entre otras
- **Habilidad:** se ocupa de la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto
- **Personalidad:** referida a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente. Estos espacios son: estabilidad emocional, motivación y juicio social, entre otras.

Las pruebas psicológicas profesionalmente desarrolladas permiten conocer las características del trabajo que va a repercutir en la producción y el desarrollo de los recursos humanos de la empresa (Pérez, 1997). Aquí un ejemplo:

Ejemplo de catálogo de aplicación de pruebas psicológicas en las empresas:

ÁREA DE MEDICIÓN	PRUEBAS O INSTRUMENTO	NIVELES
Inteligencia	Wais Raven Beta II R Dominos Barsit	Ejecutivos– Profesionistas Preparatoria-Carrera técnica- Profesionistas Comercial-Preparatoria Preparatoria-Técnicos- Profesionistas Primaria –Secundaria
Personalidad	T.A.T Frasas Incompletas Autobiografía 16 PF Gordon Thursthone	Profesionistas Preparatoria – Profesionistas Preparatoria - Profesionistas Preparatoria – Profesionistas Comercial – Técnicos – Preparatoria Comercial – Técnicos – Preparatoria
Motivación y conducta en el trabajo	Cleaver	Ejecutivos – Preparatoria – Profesionistas – Técnicas
Habilidades y aptitudes	Assessment Center	Ejecutivos – Gerencia Media – Profesionistas



Intereses y valores	Allport Kuder	Preparatoria - Profesionistas Preparatoria - Profesionistas	
---------------------	------------------	--	--

Encuesta socioeconómica

Olmedo, en 1987 (citado en Pérez, 1997) menciona que a través del estudio socioeconómico se va a conocer el ambiente sociofamiliar, laboral y económico en que se ha desenvuelto el candidato.

El objetivo es comprobar y conocer la veracidad de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud de empleo y en la entrevista, así como proporcionados por referencias y trabajos anteriores (Orozco, 1980).

También, el estudio socioeconómico permite observar la congruencia y consistencia del comportamiento del candidato. De esta forma, la investigación socioeconómica permite confirmar el perfil que se ha obtenido del candidato en las etapas anteriores de su desempeño.

Comprobación de referencias

La comprobación de las referencias permite verificar la veracidad de las proposiciones del candidato respecto a sí mismo. Si estas proposiciones no son confiables, es probable que tampoco lo sea el rendimiento en el nuevo empleo. Ésta es la razón por la cual la organización debe contar con un procedimiento administrativo que asegure que cada candidato reciba cuando menos una comprobación básica de sus referencias (Hawk, 1967).

La mejor clase de referencia es la del patrón anterior, la cual puede ser obtenida por medio de una llamada telefónica o mediante una carta con preguntas cuidadosamente redactadas (McFarkand, 1972).

Examen médico

El objetivo de un examen médico es conocer si el candidato posee la salud y capacidad física para poder desempeñar el trabajo sin consecuencias negativas para él o la empresa (Pérez, 1997).

Reyes (1997) menciona que algunos fines del examen médico son:

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecería



3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador sea alcohólico o drogadicto o padezca enfermedades infecto contagiosas
5. Verificar si el trabajador no tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo
6. Orientarlo sobre cómo puede curarse de sus enfermedades crónicas y prevenir las que puedan ocurrirle
7. Investigar su estado general de salud
8. Servir de base para exámenes periódicos, vigilar su estado de salud, corregir males que puedan iniciarse sin saberlo y corregir sus enfermedades crónicas

Contratación

Con la contratación se busca formalizar, con apego a la ley, la relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa (Orozco, 1980).

Una vez que ha concluido el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, es necesario no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a la empresa. El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa tanto su eficiencia como su satisfacción (Arias, 1989).

En palabras de Bentley, “toda organización que desee alcanzar el éxito y continuar en la misma senda debe reclutar y conservar una fuerza de trabajo compuesta por personas deseosas de aceptar el cambio, aprender y desarrollarse continuamente. Esto es cierto para todo el equipo de la fuerza laboral, desde el director ejecutivo hasta la persona más recientemente contratada” (Bentley, 1993 p. 31).

Una vez que se ha realizado satisfactoriamente el proceso de reclutamiento y se selecciono al candidato idóneo para ocupar el puesto, mismo que ha sido debidamente contratado y llevado a cabo el examen médico, surge una nueva variable que es preciso considerar como prioritaria para el buen desempeño de las nuevas funciones que se le han encomendado: realizar el proceso de inducción. Es una herramienta indispensable, pues no considerar este aspecto puede llevar no sólo al mal desempeño de funciones, sino al descontento del nuevo empleado



ya que el cambio puede representar para los trabajadores incertidumbre y ansiedad.

Cualquier situación nueva representa un cambio. Mientras más se presentan, más incertidumbre tendrán que enfrentar las personas. Un empleado nuevo que se siente ajeno a los objetivos de la organización, simplemente puede crear un mayor conflicto o abandonar el empleo por sentirse desorientado y presionado, generándose con esto una alta rotación de personal y el descontento de los usuarios.

En este sentido, la participación del psicólogo como agente de cambio es el elemento fundamental en el proceso de inducción. Es indispensable por tratarse de un profesional que se ocupa de la comprensión del comportamiento humano, los efectos sobre la sociedad y sobre él mismo.

De esta forma, la inducción o introducción es necesaria porque el trabajador necesita ser adaptado lo más rápida y eficazmente posible. Los primeros recuerdos son los que más persisten y habrán de influir en su actividad. Si son desagradables por la incertidumbre y ansiedad que provoca lo nuevo, lo desconocido, las correcciones, críticas o regaños que se hagan al nuevo trabajador, aun inconscientemente, afectarán su moral, estabilidad y hasta su lealtad a la empresa (Reyes, 1979).

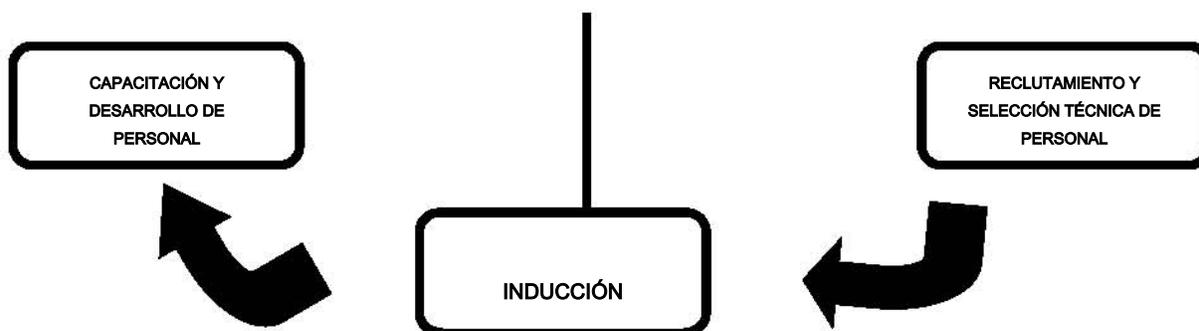
Tipos de Inducción

Como menciona Dessler, existen dos tipos de inducción: la inducción a la empresa y la inducción al puesto (Dessler, 1991): para los fines de este trabajo se hablara únicamente de la inducción a la organización.

La inducción a la organización hace referencia al proceso de introducción y orientación en donde se le proporciona información básica al trabajador sobre las características y objetivos de la empresa. Buscar integrar al trabajador a su nuevo entorno y se le dan a conocer aspectos sobresalientes de la empresa para que en poco tiempo logre sentirse parte importante de la misma. Por lo regular este tipo de inducción la lleva a cabo el departamento de personal o de recursos humanos.

Resumiendo, a partir de la descripción de puestos, se pueden implementar tres funciones básicas que debe realizar la Dirección de Recursos Humanos. Éstas se pueden considerar como procesos secuenciados que permitan que, al llevarse acabo uno, inmediatamente el otro inicie su función.

ANÁLISIS Y
DESCRIPCIÓN DE
PUESTOS



La descripción de puestos sirve de referencia y contexto para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal. Del primero se puede obtener la información necesaria para conocer las funciones del puesto vacante, así como obtener el perfil de puestos que le corresponde. Asimismo, se puede orientar el contenido de la entrevista y definir la prueba técnica para los candidatos a ocupar el puesto.

Una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, se puede hablar de que el nuevo empleado requiere conocer formalmente el lugar de trabajo. Dicho proceso, conocido como inducción a la organización, es considerada como la primer capacitación que recibe.

El proceso de inducción se divide en dos etapas:

- 1) inducción a la organización; y
- 2) inducción al puesto

Para este último, al igual que el anterior proceso, el análisis y descripción de puestos ayuda a dar al trabajador información clara y precisa del puesto que va a ocupar y de la estructura de la empresa.

Es claro que la descripción de puestos es la base a partir de la cual aparecen dos funciones básicas del área encargada de administrar los recursos humanos de cualquier organización, tales como el reclutamiento y selección de personal, y la capacitación.

Con la información obtenida en análisis de puestos se pueden diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto debido a que las descripciones del puesto resultantes muestran el tipo de habilidades que se requieren. Por lo tanto, se está hablando de capacitación.

Tanto los empleados de nuevo ingreso como aquellos que ya se encuentran en la plantilla de la organización, la capacitación debe ser considerada como medio prioritario para apoyar el crecimiento institucional. Debe ser una



herramienta encaminada a dotar a los individuos de habilidades, conocimientos y actitudes requeridas para el adecuado desempeño del trabajo.

Capacitación

Una vez que contamos con el personal idóneo para ocupar las plazas vacantes, hay que desarrollar sus habilidades y conocimientos a fin de conseguir el mejor desempeño de las funciones encomendadas.

El proceso de desarrollo de los recursos humanos comienza con los planes estratégicos de la empresa. Los cuales definen hacia dónde va el negocio y, por tanto, los recursos que se requieren para llegar ahí (Armstrong, 1991).

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevas y actuales habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades.

En este sentido, la capacitación debe llevarse a cabo en forma permanente y constante para lograr un mayor y mejor desarrollo profesional y humano, considerando desde el nivel operativo hasta los administrativos y directivos.

Con la capacitación se busca lograr el incremento de la productividad laboral, que da como resultado el desarrollo de los hábitos, habilidades, conocimientos y destrezas de los trabajadores.

Mendoza, en 1986 (citado en Tena y Valentín, 2003 p. 28), define la capacitación como “el proceso de enseñanza - aprendizaje orientado a dotar a una persona de conocimientos, desarrollarle habilidades y adecuarle actitudes para que pueda alcanzar los objetivos de un puesto diferente al suyo”.

Por su parte, Reza Trosino, en 1999, (citado en Tena y Valentín, 2003) define la capacitación como “la acción o conjunto de acciones tendientes a proporcionar y a desarrollar las aptitudes de una persona, con el afán de prepararlo para que desempeñe adecuadamente su ocupación, puesto de trabajo o grupo de competencias laborales”.

Garnica (2003, p. 6) menciona que la capacitación debe responder a los siguientes objetivos:

- Ampliar las oportunidades de desarrollo de habilidades laborales
- Promover el desarrollo integral del ser humano
- Incorporar los valores de la nueva cultura de trabajo
- Crear conciencia y compromiso hacia el trabajo



- Habilitar los aspectos técnico-administrativos propios de cada puesto

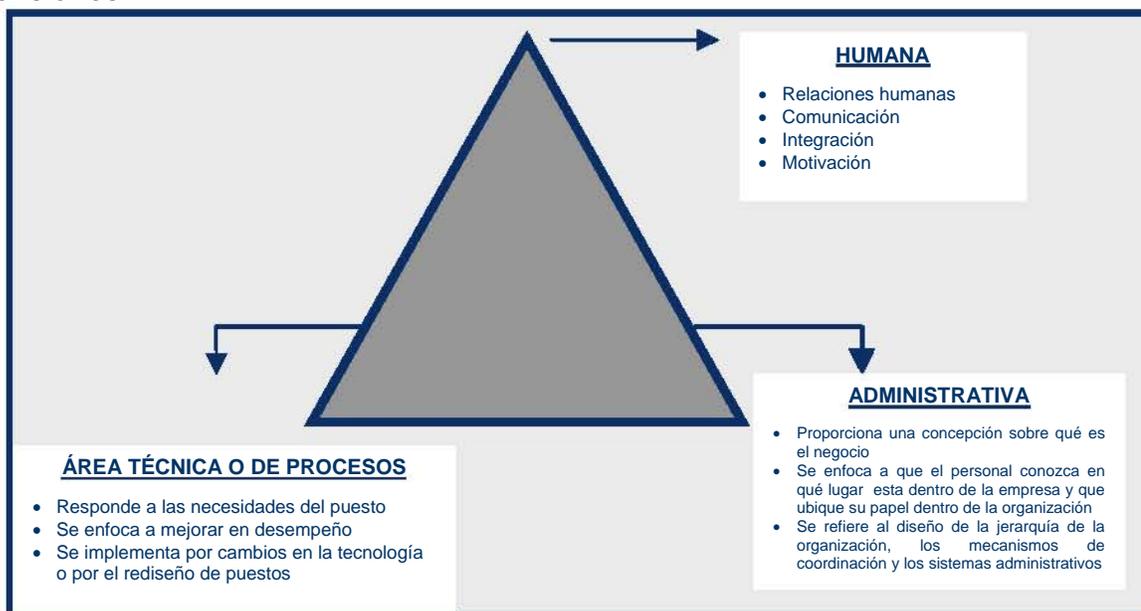
Detección de necesidades de capacitación

“Lo único que justifica la capacitación es que en alguna parte hay alguien que tiene que hacer algo y no sabe hacerlo”
Robert Pager (citado en Blake, 2000)

Las necesidades de capacitación son efectivas cuando la existencia de problemas en la ejecución, en las operaciones o en las relaciones interpersonales, entre otras, se deban a diferencia o deficiencia de conocimientos, habilidades intelectuales, destrezas manuales o actitudes personales,. Asimismo, surge la necesidad de capacitar cuando los empleados tienen un potencial adecuado, pero un desarrollo y uso inadecuado de los conocimientos o habilidades que se requieren para realizar el trabajo.

A decir de Blake, una necesidad de capacitación se presenta cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña con la calidad necesaria por carecer de los conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel. (Blake, 1997).

El diagnóstico de capacitación debe realizarse en tres grandes dimensiones:



Tomado de Garnica (2003)

La detección de necesidades de capacitación es la parte medular y básica de este proceso. Permite conocer con precisión cuáles son las necesidades que existen, a fin de establecer los objetivos específicos y las acciones necesarias que se incluirán en los planes y programas (García y Sánchez, 1987).



Para Blake (1997) las necesidades de capacitación pueden dividirse en tres grupos:

1. *Por discrepancia*: cuando una tarea o función está efectuándose insatisfactoriamente
2. *Por cambio*: cuando una tarea o función es modificada en su forma de realización y los conocimientos y habilidades en uso para la actual modalidad no habilitan directamente para la nueva ejecución
3. *Por incorporación*: cuando se agrega una nueva tarea o función desconocida para las personas que van a desempeñarla

Para García y Sánchez (1987 p. 46), las necesidades de capacitación se dividen en dos tipos:

- *Necesidades manifiestas*: Por ser evidentes se perciben con la sola observación y aplicación del sentido común. No requieren, por lo tanto, de la aplicación de una técnica. Se pueden presentar, entre los otros, en los siguientes casos:
 - Personal de nuevo ingreso
 - Personal transferido
 - Personal ascendido
 - Cambio de métodos o procedimientos
- *Necesidades encubiertas*: Cuando esto ocurre es necesaria la aplicación de métodos y técnicas de investigación para identificar las causas reales de los problemas. Las actividades secuenciadas a seguir son:
 - Buscar las causas del problema, así como las soluciones más rápidas, económicas y eficaces
 - Localizar las áreas específicas en que se requiere capacitación por medio de una o varias técnicas
 - Recopilar e interpretar los datos obtenidos por medio de estas técnicas
 - Hacer diagnóstico de necesidades
 - Elaborar un informe final

Para determinar las necesidades de capacitación es necesario considerar los siguientes factores:

- Conocer las políticas y procedimientos de la institución, por lo cual es muy importante el involucramiento de las autoridades



- Estructura orgánica, la cual se refiere al conocimiento del organigrama de la organización
- Características del personal. Se debe conocer respecto a la cantidad y estructura psicosocial de los trabajadores
- Conocer el catálogo de puestos
- Conocimiento de los factores externos que influyen sobre la empresa tales como leyes o reglamentos o también la existencia de acuerdos entre la organización y el sindicato, donde se norme y delimite la responsabilidad de ambas partes en el desarrollo de la capacitación
- Conocer las características de la tecnología que se está usando

Para empezar a detectar necesidades de capacitación, Blake (2000) menciona cuatro caminos:

1. A partir de los proyectos que tiene la organización
2. La revisión de los desvíos en los resultados
3. La alineación con otros proyectos de desarrollo de los recursos humanos
4. Las encuestas de necesidad

Planes y programas de capacitación

Cuando el proceso de detección de necesidades de capacitación se ha concluido, se procede a la elaboración de los planes y programas de capacitación aplicando la tecnología educativa.

El plan

Para López, el plan “es un conjunto de programas específicos que lo componen, ordenados por áreas, niveles de ejecución y la especificación de actividades implicadas” (López, 1990, p. 76).

El programa

A decir de este mismo autor, el programa “es la parte de un plan de capacitación y adiestramiento que contiene los objetivos de tiempo, recursos y de manera pormenorizada, las acciones de capacitación y adiestramiento que el patrón efectuará en relación con los trabajos de un mismo puesto o categoría ocupacional” (López, 1990).



López (1999, p. 77) menciona que los programas de capacitación se deben elaborar tomando en consideración las siguientes etapas:

- *Establecer objetivos:* los cuales se refieren a la descripción de conductas que deben demostrar los capacitados al término de su instrucción
- *Estructuración de contenido:* Se refiere a los contenidos de enseñanza para lograr los objetivos. Por lo tanto, se determina de acuerdo a información recabada en la detección de necesidades de capacitación y organizar científica y tecnológicamente las actividades propias de los puestos de trabajo y se presentan en términos prácticos
- *Metodología de instrucción:* Es el conjunto de acciones educativas programadas y organizadas que se derivan de los objetivos y la estructuración de los contenidos

Por su determinación se consideran los siguientes elementos:

- *Técnicas de instrucción:* A través de éstas el instructor organiza y efectúa las actividades tendientes a realizar el proceso de instrucción para el aprendizaje de los trabajadores.
- *Técnicas grupales:* Son dinámicas de interacción que permiten aprovechar los conocimientos y experiencias de los participantes
- *Recursos didácticos:* Conjunto de medios, materiales o auxiliares de apoyo a la comunicación

Evaluación

Con este proceso se permite dar seguimiento a las acciones de capacitación, ya que aquí se analiza el grado de cumplimiento de los objetivos.

Para darle valor a las acciones de capacitación es necesario tener en cuenta lo siguiente:

1. Establecimientos de los objetivos específicos que se persiguen
2. Establecer la metodología para lograr dichos objetivos

Rodríguez y Ramírez (1991) mencionan que la última fase del proceso de capacitación es la evaluación, con la cual se permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos.

Pinto (2000, p. 97) establece que la evaluación, en conjunto con la planeación, son la espina dorsal y la estructura del sistema de capacitación. No se puede



llevar a cabo la evaluación adecuada si no se pone cuidado y hace énfasis en una buena planeación; es decir, “desde el mismo proceso de planeación debe considerarse el alcance de los procesos de evaluación”.

Para Ávila (1997), los beneficios de la capacitación se pueden cuantificar en función de los beneficios que se reportan, por ejemplo: incremento en la producción, disminución del número de quejas o disminución de accidentes, entre otros.

Existen además algunos otros factores susceptibles de medirse; sin embargo, su cuantificación requiere de una estimación indirecta, como son:

- Cambio de actitudes en el trabajo: disminución de ausentismo del puesto de trabajo
- Incremento de habilidades y destrezas
- Mejoramiento de las relaciones interpersonales
- Reducción de conflictos laborales

Por su parte, Silicio (1980 p. 80) menciona que la evaluación de cualquier evento de capacitación deberá informar tres aspectos básicos:

1. La reacción del grupo y la del capacitando
2. La reacción en cuanto actitudes:
 - a. Si es elocuente, se presume que el curso fue productivo y motivador
 - b. Si es negativa, se deduce fácilmente el fracaso del curso
3. El conocimiento adquirido; es decir, saber qué aprendió el capacitando y en qué grado, distinguiendo dos aspectos: lo nuevo que aprendió y lo que recordó a lo largo del curso

Conducta

Este aspecto está relacionado con el desarrollo de la personalidad, (cambios en la conducta)

Resultados

Se refiere a los resultados específicos en el desempeño del puesto y significan una mejoría y un cambio en el puesto de trabajo. Siliceo (1980) también menciona que es importante realizar la evaluación de la capacitación en tres diferentes etapas:



1. *Antes* del curso (para conocer el grado de conocimientos y habilidades con que llega el participante al curso)
2. *Durante* el curso (permite conocer diariamente la reacción, conocimientos y cambios de los participantes)
3. Al *final* del curso (conocer los resultados obtenidos del curso)

La efectividad de los planes y programas de capacitación en la organización, requiere de un diagnóstico que permita determinar con certeza la serie de limitaciones que se encuentran en la misma para poder lograr un desarrollo óptimo.

En este sentido, Rodríguez y Ramírez (1991) establecen cinco aspectos a evaluar:

- a) El diseño y organización del evento
- b) La reacción de los participantes
- c) El grado de aprendizaje en sus tres esferas:
 - Cognoscitiva
 - Psicomotriz
 - Conductual
- d) Los resultados en el desempeño laboral
- e) Diseño administrativo

En conclusión, podemos resumir que la administración de recursos humanos comienza cuando en una organización se describen los objetivos. A partir de éstos queda en evidencia la necesidad de distribuir entre varias personas las funciones y actividades que contribuirán a lograr los fines de la institución. De esta forma, se genera un organigrama funcional en el cual se plasmarán los puestos que formarán la organización, así como cuántas plazas habrá para cada uno.

Conforme se construye el organigrama se asignan funciones y actividades a cada puesto. Así, se asegura que cada objetivo de la institución tenga un responsable directo. Cada empleado responderá por al menos un objetivo y para realizarlo necesitará a su vez colaboradores responsables por las partes que conforman ese objetivo.

El trabajo de escribir con detalle qué obligaciones tendrá cada empleado se conoce como análisis y descripción de puestos.

Una vez definida la estructura (organigrama) y las descripciones de los puestos, el siguiente paso consiste en describir qué características son las ideales en una persona a ocupar un puesto (perfil). Acto seguido, se procede a escoger a los mejores candidatos para cada posición, a través del reclutamiento y selección



de técnica de personal. Una vez elegidas las personas, debe formalizarse la relación de trabajo a través de un contrato.

Cada nuevo miembro debe conocer lo más posible acerca de la institución, como los planes y la filosofía de trabajo y, sobre todo, saber qué se espera de él o ella, cuáles son sus funciones y objetivos, así como con qué oportunidad debe cumplirlos. Este proceso se conoce como inducción.

A estas alturas del proceso, las personas ya están en sus puestos de trabajo realizando las tareas y funciones que les corresponden. Cada persona es importante y sus contribuciones tienen un significado para el conjunto de los objetivos de la institución. Y cada persona puede mejorar su actuación.

Este es el momento de proveer más y mejores herramientas al personal a través de la capacitación. Es la herramienta más poderosa con la que cuenta cualquier organización, ya que con ella se puede garantizar el correcto funcionamiento de la administración, al asegurar que cada individuo sabe hacer el trabajo que le fue asignado.



Capítulo

3

PROPUESTA

Derivado de lo anterior y considerando que para el desarrollo de cualquier organización es necesario dar prioridad a los recursos humanos, quienes deben ser considerados como la base de cualquier proyecto de mejora, se llevó a cabo la reestructuración de la Dirección de Recursos Humanos del CIDE a fin de poder contar con procesos adecuados para el desarrollo del personal.

En este proyecto se abordó la descripción de cuatro procesos básicos de la administración de recursos humanos implementados en el Centro, por ser considerado prioritario para el avance y crecimiento de la institución:

- Catálogo general de puestos
- Reclutamiento y selección técnica de personal
- Manual de Bienvenida
- Capacitación



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

**Catálogo General de Puestos
Inventario de Recursos Humanos
Reclutamiento y Selección Técnica de Personal
Manual de Bienvenida**



CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS

CONSIDERACIONES

Para el presente trabajo entiéndase Catálogo General de Puestos como el informe institucional que contiene la relación, descripción y perfil de los puestos administrativos y de servicios generales.

CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS

FUNDAMENTO LEGAL

Es de acuerdo al punto 8 y 9 de la Norma para la Descripción, Perfil y Valuación de Puestos dictada por la Secretaría de la Función Pública dada a conocer en el Diario Oficial de la Federación el 2 de mayo de 2005, la cual menciona:

8. Definición y proceso de descripción de puestos

La descripción de un puesto es el proceso que permite su ubicación, identificación y análisis en el contexto organizacional. Consiste en:

- a) Identificar la línea de mando superior del puesto;
- b) Identificar las relaciones internas y/o externas del puesto, que delimiten el grado de interacción con otras reas y/o puestos;
- c) Describir la misión del puesto, la cual proporciona su razón de ser; esto es el por qué y para qué existe;
- d) Identificar los objetivos institucionales con los que el puesto esta alineado;
- e) Señalar los objetivos específicos del puesto, considerando su alineación con la misión del mismo, e



- f) Identificar las funciones del puesto, a partir del conjunto de actividades desempeñadas en el puesto, para lograr los objetivos específicos del mismo

9. Definición y proceso de elaboración de perfil de cada puesto

La elaboración del perfil del puesto es el proceso que permite identificar las aptitudes, cualidades y capacidades que, conforme a su descripción, son fundamentales para la ocupación y desempeño del mismo.

Los especialistas deberán elaborar el perfil de cada puesto, tomando en cuenta los siguientes elementos:

- *Escolaridad y/o áreas de conocimiento:* El nivel, grado y/o área de estudios requerido para alcanzar los objetivos específicos del puesto
- *Experiencia laboral:* Conocimientos y habilidades previamente adquiridos en el desarrollo de funciones vinculadas o afines al puesto y que son necesarios en función de los objetivos específicos del puesto
- *Condiciones de trabajo:* Requerimientos específicos para el desempeño del puesto, tales como disponibilidad para viajar o laborar en horarios, lugares o bajo situaciones especiales de acuerdo con las funciones del puesto
- *Capacidades:* Los conocimientos, habilidades, actitudes y valores expresados en comportamientos requeridos para el desempeño del puesto, se identificarán por su denominación y se describirá de manera general.

De acuerdo al Manual de Procedimientos del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), que menciona dentro de las funciones conferidas de la Dirección de Recursos Humanos, se encuentra:

Elaborar el Catálogo General de Puestos y actualizarlo semestralmente.



CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo general

Recopilar, en forma ordenada, la información necesaria para la elaboración, presentación, aprobación, manejo y revisión del Catálogo General de Puestos del Personal Administrativo y de Servicios Generales del CIDE.

Objetivos específicos

- 1 Presentar una visión de conjunto de la institución
- 2 Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa
- 3 Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos
- 4 Contribuir a la correcta atención de las labores asignadas al personal
- 5 Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo



CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS

DIAGRAMA



PROCESO DEL CATÁLOGO DE PUESTOS

ELABORACIÓN
DE LOS INSTRUMENTOS

RECOPILACIÓN E INTEGRACIÓN
DE LA INFORMACIÓN

IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN
DE PUESTOS

ELABORACIÓN DE DESCRIPCIONES DEL PUESTO

ELABORACIÓN DE PERFILES DEL PUESTO

PRESENTACIÓN
DE LA INFORMACIÓN



CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS

LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN

Se tomó como referencia el catálogo existente y se inició la recopilación de información de los puestos de cada dirección administrativa.

Los directores fueron responsables de solicitar a cada uno de los miembros del personal a su cargo el llenado del cuestionario para la elaboración y actualización del Manual de Organización y Procedimientos (elaborado por la unidad de métodos y procedimientos del CIDE y por la subdirección de Planeación y Desarrollo) para conocer sus funciones principales¹.

Descripción del instrumento

El cuestionario para la elaboración y actualización del manual de organización y procedimientos consiste en la solicitud de de datos genéricos y específicos de las funciones generales de cada empleado.

El cuestionario consiste en 18 apartados, con los cuales se pretende describir de manera sistemática el puesto de trabajo:

- Los puntos 1 al 7 se refieren a los datos generales del servidor público, tales como: nombre, categoría, puesto (en caso de que esté determinado), antigüedad en la institución, en el puesto, área de adscripción y a la que reporta. Con estos datos se puede empezar a ubicar el lugar que el puesto de trabajo ocupa dentro del organigrama general de la institución. Asimismo, la antigüedad no permite saber el tiempo que tiene la persona en el puesto y en la institución, a fin de saber si cuenta con la suficiente experiencia en el puesto para describirlo de manera confiable
- El punto 8 consiste en enlistar las funciones que debe realizar el ocupante del puesto
- En el punto 9 se solicita que se describan las actividades que debe desarrollar el empleado para llevar a cabo cada una de las funciones descritas en el punto anterior. Se solicita que dentro de una escala del 1 al 6 se califique la importancia de la actividad descrita en función de frecuencia, tiempo que consume, importancia, dificultad y delegabilidad

¹ Véase anexo 2 pp 139-143.



- El punto 10 se refiere al establecimiento del objetivo principal del área a la que se está inscrito
- El punto 11 pregunta el personal con que cuenta el área para desarrollar las funciones que tiene asignada
- El punto 12 pregunta acerca de la organización que se maneja en el área de adscripción
- Para el control de los registros de las actividades que se desarrollan en el área, el punto 13 pide enlistarlas. Además, se pide mencionar la periodicidad, frecuencia y tiempo que consume el empleado en llenar dicho registro
- Para conocer lo referente a la normatividad que utiliza el empleado para realizar las funciones a su cargo, el punto 14 solicita un listado de los manuales, guías e instructivos que le sirven para desempeñar sus obligaciones laborales
- El punto 15 pregunta los tipos de informes y reportes que elaboran los empleados para desarrollar sus actividades
- El punto 16 pregunta si se realiza algún tipo de evaluación para medir sus actividades
- En lo referente a las relaciones con las áreas tanto internas como externas, que suministran información para el desarrollo de sus funciones, el punto 17 consulta el nombre del área y la información que le proporcionan
- Por el contrario, en el punto 18 se solicita la información que el área suministra para el desarrollo de las funciones a las demás áreas

La Unidad de Métodos y Procedimientos se encargó de realizar el análisis de la información obtenida de los cuestionarios, así como la elaboración del manual de procedimientos de cada área administrativa del Centro.

De la misma forma, se solicitó a la Unidad de Métodos y Procedimientos las funciones de cada área administrativa, así como los organigramas autorizados por las autoridades del Centro.

La información recabada fue remitida a cada área administrativa a fin de que la revisarán e hicieran las correcciones que considerarán convenientes. Posteriormente serían nuevamente remitidas a Recursos Humanos para el análisis de datos.



Se procedió a elaborar el catálogo de los puestos, así como la actualización de los organigramas de cada área y a unificar la información obtenida de la unidad de métodos y procedimientos y de las direcciones.

Una vez elaborados todos los elementos, se procedió a unificar la información recibida por cada área y se realizó la actualización del catálogo general de puestos, mismo que fue autorizado por el titular de la Dirección de Recursos Humanos y presentado a la contraloría interna para su revisión.

Se elaboró con la información obtenida por los directores de cada área administrativa incluyendo al director general, secretario académico, secretario general y coordinador de Administración y Finanzas, el perfil de puesto que correspondía a cada uno, conforme a los estatutos oficiales del CIDE (en caso de las autoridades) y de acuerdo a las características intelectuales, motoras y de rendimientos que correspondía a los directores por área de adscripción.

Contenido

Elementos que conforman el Catálogo General de Puestos

Catálogo: Clasificación General de los Puestos²

1. Área de adscripción
2. Número de plazas autorizadas por área de adscripción
3. Nombre del puesto
4. Categoría asignada
5. Sueldo
6. Sindicalizado / NO sindicalizado

Este formato se refiere a una base de datos elaborada a partir de la información general recabada, presentada por las áreas. Con este catálogo se pretende mantener un control de las plazas ocupadas y vacantes de la institución.

Básicamente se busca un formato sencillo que resuma las plazas autorizadas que se encuentran en la plantilla general del Centro. Este punto es de vital importancia, pues al pertenecer a la administración pública, la institución cuenta con un número determinado de puestos a ocupar, mismos que no pueden rebasarse por que se caería en violaciones a la normatividad vigente para este rubro.

² Véase anexo 3 p. 145.



En los casos en que el puesto no tenga denominación específica, se determinará la nomenclatura que le corresponde, misma que será determinada por el ocupante del puesto y el titular del área.

Una vez establecida la nomenclatura, se enviará al Consejo Académico Administrativo para su autorización y posterior envío a Recursos Humanos.

Descripción del Puesto ³

- 1 Título del puesto
- 2 Jefe superior inmediato
- 3 Área de adscripción
- 4 Propósito general
- 5 Dimensiones
- 6 Organigrama
- 7 Funciones principales
- 8 Contexto
- 9 Relaciones internas
- 10 Relaciones externas

El formato de descripción de puestos está diseñado a fin de tener un panorama general de las funciones que el trabajador debe realizar para cumplir con los objetivos de su área. En esta parte se elaborará el organigrama del área, misma que deberá comprender el puesto descrito, así como el puesto inmediato superior, los puestos laterales y los subordinados, en los casos que correspondan.

Las funciones establecidas en la descripción serán las que se realizó la Unidad De Organización y Métodos. Las relaciones internas y externas se refieren a todas aquellas funciones que se encuentran vinculadas para su realización con la información que se genera en el área y viceversa.

³ Véase anexo 4 pp. 147-150.



Perfil del puesto⁴

- 1 Fecha
- 2 Denominación del puesto
- 3 Jefe inmediato superior
- 4 Jornada de trabajo
- 5 Localización física
- 6 Requisitos funcionales
 - Experiencia
 - Edad
 - Sexo
 - Estado civil
- 7 Requisitos académicos
 - Escolaridad
 - Porcentaje de dominio de idioma
 - Software
- 8 Requisitos deseables
- 9 Características especiales
- 10 Características psicológicas deseables

Para la elaboración de los perfiles de puestos de los administrativos, se acordó llevarlos a cabo, de acuerdo las requisiciones de personal vacante que se fueran generando en el CIDE.

El procedimiento a seguir fue una entrevista directa con el jefe inmediato de la vacante generada. Mediante ésta fueron conocidos los requerimientos mínimos de conocimientos, habilidades escolares, perfil psicológico del puesto, así como las características físicas requeridas por el puesto de trabajo. Así, se delimitaron las actividades inherentes al puesto y se delimitó la búsqueda de candidatos, de acuerdo a lo establecido en el perfil.

⁴ Véase anexo 5 pp. 152-153.



Se llenó el perfil de acuerdo a la información proporcionada por el jefe inmediato y se le envió para su revisión y visto bueno, posteriormente se envía a firma de la titular de la Dirección de Recursos Humanos para su autorización.

Para la elaboración de los perfiles de mandos superiores (director general, secretario académico y secretario general) se llevó a cabo a partir de los estatutos generales del CIDE que establecen los requisitos académicos, de experiencia y habilidades con que deben contar cada uno de los ocupantes del puesto.

CATÁLOGO GENERAL DE PUESTOS

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Con el fin de apoyar las funciones de reclutamiento y selección, así como la de capacitación, se llevará a cabo la elaboración de un inventario de recursos humanos con el cual se buscará tener un panorama general de cada trabajador del CIDE.

Con el apoyo del formulario para conocer el perfil profesional del personal del Centro, elaborado por la División de Administración Pública, mismo que fue aplicado por la Subdirección de Planeación para el Diagnóstico Administrativo, se obtuvo la información del personal y se procedió a elaborar una base de datos que permitirá consultar de forma rápida la historia laboral y académica de cada empleado⁵.

Con el inventario se establecerá la cantidad, composición y características del personal. Para ello se utilizará la información contenida en el perfil profesional del personal del CIDE. Se busca también apoyar las funciones de reclutamiento interno, pues con éste se logrará de forma rápida y la información del personal que cubra el perfil.

En cuanto a capacitación se podrá utilizar como herramienta para detectar necesidades de capacitación específica.

⁵ Ver anexo 1 pp. 135-136.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

FUNDAMENTO LEGAL

Personal sindicalizado:

Con fundamento a lo establecido en la cláusula 3 del contrato colectivo de trabajo vigente la cual establece:

“El CIDE reconoce que el Sindicato de Trabajadores del Centro de Investigación y Docencia Económicas (SITCIDE) tiene la titularidad y la administración de este contrato y como consecuencia la exclusividad en la contratación de las plazas administrativas y de servicios, excluyendo las que hace referencia la cláusula número 16. En la aplicación de la presente cláusula se dará prioridad en la promoción escalafonaria a los trabajadores sindicalizados, en los términos que marca el artículo 154 de la Ley Federal del Trabajo y los reglamentos que resulten aplicables. Asimismo se obliga a tratar exclusivamente con los representantes del SITCIDE todos los conflictos laborales que surjan entre el CIDE y los trabajadores sindicalizados.”

De acuerdo a los requisitos de admisión establecidos en la cláusula 26 del Contrato Colectivo De Trabajo vigente, la cual establece:

Requisitos de admisión comunes para todo el personal del CIDE:

- Tener más de 16 años de edad
- En igualdad de circunstancias ser de nacionalidad mexicana
- Aprobación de ingresos en los términos de los reglamentos respectivos
- No existirá discriminación alguna por razones de sexo, edad, ideología o religión
- Aprobar el examen médico conforme a las normas que establezca la Comisión Mixta de Higiene y Seguridad
- Presentar certificado de instrucción secundaria como mínimo, o los certificados de estudios correspondientes
- Para poder contratarse en un puesto de base, es requisito necesario afiliarse al SITCIDE



Cláusula 28 del Contrato Colectivo De Trabajo vigente, la cual establece:

Para la contratación de personal administrativo y de servicio, en todas sus categorías, se establecerá una Bolsa de Trabajo administrada por la Comisión Mixta General. El CIDE, dentro de los diez días hábiles siguientes a que se genere una vacante, lo comunicará por escrito a la Comisión Mixta con copia al Comité Ejecutivo del SITCIDE. En esta comunicación se precisará el nombre de la plaza vacante o de una nueva creación, requisitos, experiencia y salario de acuerdo al tabulador acordado.

El SITCIDE propondrá candidatos a la Comisión Mixta dentro de los doce días siguientes de recibida la comunicación por parte del Comité Ejecutivo. Si no propone en este plazo o no resultan idóneos los candidatos propuestos, el CIDE propondrá candidatos dentro de un plazo igual. De no ser los adecuados, el SITCIDE volverá a proponer candidatos conforme a los plazos establecidos, repitiéndose el proceso.

Las designaciones del personal de base hechas sin el conocimiento y aprobación del SITCIDE, o en desacuerdo a lo dispuesto en esta cláusula, se tendrán por nulas; y los trabajadores designados serán separados inmediatamente después de presentar la reclamación sindical.

Para selección de las autoridades del CIDE (director general, secretario académico y secretario general) se llevará a cabo de acuerdo a los estatutos internos del Centro. La designación de coordinador de Administración y Finanzas será facultad exclusiva del director general del CIDE y del secretario general interviniendo Recursos Humanos, sólo para la llevar a cabo el procedimiento de contratación del mismo.

En cuanto a la contratación de personal académico (profesores investigadores, profesores asociados, profesores externos y asistentes de investigación), éste se realizará de acuerdo a los lineamientos establecidos y al reglamento del personal académico vigente el en CIDE, interviniendo Recursos Humanos, sólo para la llevar a cabo el procedimiento de contratación de los mismos.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Objetivos

- Disponer de candidatos para ocupar un puesto de acuerdo a sus aptitudes de acuerdo al perfil del puesto y las necesidades de las áreas que integran el CIDE
- Establecer las bases necesarias para desarrollar una óptima selección de personal que permita incorporar a la plantilla al candidato potencialmente adecuado
- Formalizar y legalizar la relación laboral del trabajador con la institución

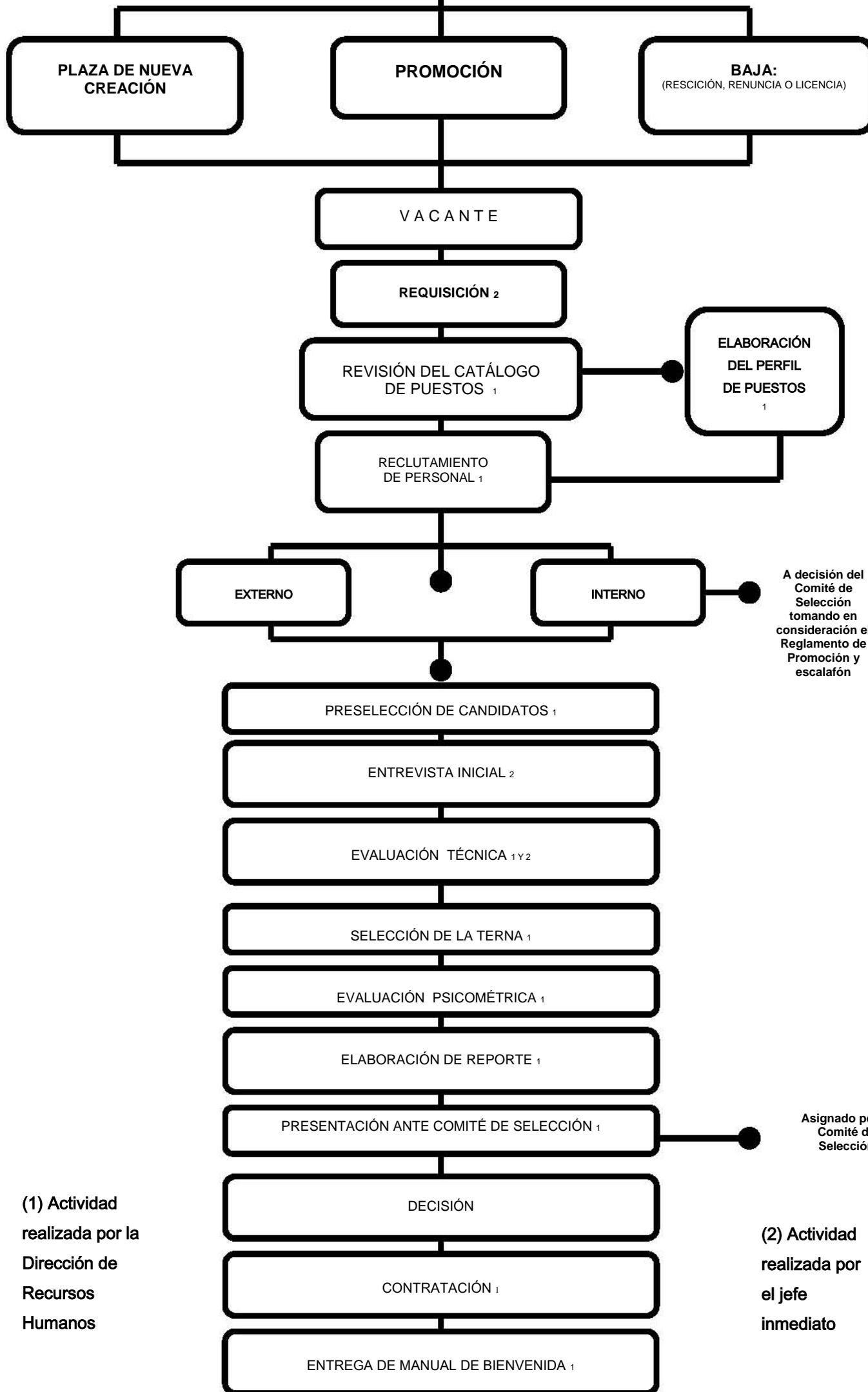


RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

DIAGRAMA



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL





RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN

1. La Dirección de Recursos Humanos apoyará a las diferentes áreas académicas y administrativas en la selección y vinculación del personal
2. En el CIDE se puede iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal en los siguientes casos:
 - Plaza de nueva creación
 - Baja
 - Promoción

VACANTE

Se genera por tres causas:

- *Plaza de nueva creación*: se refiere al establecimiento de una plaza que no se encontraba autorizada anteriormente y que por las necesidades de la institución se procedió a abrirla
- *Promoción*: se refiere a que cuando un trabajador, al cubrir el perfil y contar con la antigüedad y experiencia necesarias, y en reconocimiento a su trayectoria, ha sido promovido a un puesto de mayor responsabilidad. Al suceder esto queda vacante la plaza que está dejando el empleado promovido
- *Baja*: Ya sea por renuncia voluntaria o rescisión de contrato, se genera una vacante a cubrir

Criterios para la selección de personal

El área que requiera personal deberá seguir los siguientes parámetros:

REQUISICIÓN

Se estableció un formato para que los jefes inmediatos de las plazas vacantes soliciten a la Dirección de Recursos Humanos la aplicación del procedimiento de reclutamiento de personal⁶.

⁶ Véase anexo 6 pp. 155-156.



- *Descripción del instrumento:* Este formato se divide en datos generales del puesto vacante, tales como nombre del puesto, adscripción, tipo de vacante (eventual, permanente, de confianza o sindicalizado) y horario de trabajo
- *Requisitos del ocupante:* Edad, sexo, estado civil, escolaridad y años de experiencia
- *Reemplazo:* Nombre del empleado que fue dado de baja, así como el motivo de ésta

Este cuestionario permitirá dar un bosquejo general de la vacante a cubrir; asimismo, será la instrucción formal para que se inicie el proceso de reclutamiento y selección de personal. El formato se elaboró en forma sencilla, buscando que el jefe inmediato lo llenara en forma rápida a fin de que el proceso dure lo menos posible.

Una parte muy importante de este formato es el establecimiento de tipo de plaza que se va a cubrir. Si la plaza es sindicalizada, se deberá proceder a aplicar la normatividad dictada en la cláusula 28 del Contrato Colectivo de Trabajo vigente.

REVISIÓN DE CATÁLOGO DE PUESTOS

Una vez que se tenga la requisición de personal, se procederá a revisar el Catálogo General de Puestos del CIDE a fin de revisar las características del puesto. En caso de que el perfil no tener anexo, se elaborará uno con ayuda del catálogo y a través de la entrevista con el jefe inmediato superior.

ELABORACIÓN DEL PERFIL DE PUESTOS

Al recibir una requisición, se deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la institución. Cuando se tramite una requisición a la Dirección de Recursos Humanos, deben estar claros los datos del candidato. Definitivamente, esta información no es de carácter psicológico, pues procede de un área no relacionada con el campo. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

El procedimiento a seguir fue una entrevista directa con el jefe inmediato de la vacante generada. Mediante ésta fueron conocidos los requerimientos mínimos de conocimientos, habilidades, escolares y psicológicos del puesto, así como las características físicas requeridas por el puesto. Así, se delimitaron las actividades inherentes a la vacante y se delimito la búsqueda de candidatos, de acuerdo a lo establecido en el perfil.



Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, y organización que el puesto requiera. Las características de habilidades se condicionan técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional y juicio, entre otros.

Se llenó el perfil de acuerdo a la información proporcionada por el jefe inmediato y se le envió para su revisión y visto bueno. Posteriormente se envía a firma del titular de la Dirección de Recursos humanos. Si la plaza es sindicalizada, el perfil será entregado al titular del sindicato. En caso de que sea considerada no sindicalizada, se procederá a decidir el medio de reclutamiento que se utilizará.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El Comité de Reclutamiento y Selección de Personal decidirá si el reclutamiento será interno o externo. Esto a través de la revisión del inventario de recursos humanos con que se cuenta. En caso de no haber nadie que cubra el perfil, se procederá a publicar la vacante.

A través de las fuentes de reclutamiento seleccionada se realizará la oferta (para el caso del CIDE se aprobó la publicación en medios impresos, el *headhunter* e internet).

Reclutamiento interno

Si se decide reclutamiento interno se podrán considerar dos formas:

1. Revisión de inventario de Recursos Humanos, localizando a los empleados que cubran el perfil del puesto vacante
2. Convocatoria a concurso de la plaza vacante entre el personal del CIDE

Reclutamiento externo:

De acuerdo al nivel jerárquico de la plaza será el medio de reclutamiento a utilizar. Queda establecido lo siguiente:

- *Headhunter*: Debido al costo que se genera por la utilización de este medio, se determinó que éste sólo se utilizará para directores de área
- *Medios impresos (periódicos)*: En el caso de mandos medios (subdirectores)



- *Internet:* Debido a la rapidez con la que se puede acceder a curriculums vitae se decidió la contratación de una Bolsa de Trabajo, mediante la cual publicarán las vacantes que se generen

PRESELECCIÓN DE CANDIDATOS

Se realizará un filtro de los CV recibidos, seleccionando sólo aquellos que cubran el perfil. Una vez realizado, serán enviados al jefe inmediato posterior a fin de que elija a quiénes quiere entrevistar.

ENTREVISTA INICIAL

El jefe inmediato llevará a cabo una entrevista inicial, en la cual evaluará si el candidato cubre las necesidades técnicas de su área.

EVALUACIÓN TÉCNICA

Durante ésta, el jefe inmediato realizará una evaluación de los conocimientos mínimos técnicos que deben cubrir los candidatos a fin de establecer quiénes pasan a la siguiente fase.

Recursos Humanos se encargará de relizar pruebas técnicas únicamente para los casos de secretarías; en este caso, se aplicarán exámenes de ortografía, redacción y computación⁷.

En caso de que el puesto lo requiera, se aplicará una prueba de inglés con apoyo de la Coordinación de Idiomas.

SELECCIÓN DE LA TERNA

Aquí se elegirán a los tres candidatos que hayan sacado las mejores calificaciones en las pruebas técnicas. En este punto es cuando se le da a los tres candidatos un panorama general de la institución y del puesto al que está aplicando, en función del sueldo, horario, días de descanso, prestaciones, entre otras. La finalidad es preguntarle si está interesado en seguir con el proceso.

EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Se decidió que por falta de recursos no serán aplicadas por el momento las pruebas psicométricas. En esta parte se utilizarán otras técnicas que a continuación se describirán:

⁷ Véase anexo 7 pp. 158-161.



Técnicas de Selección

Entrevista de selección

El objetivo general es conocer qué tipo de persona que es el candidato y cómo responderá en el trabajo⁸. Lo aconsejable es responder con sinceridad y naturalidad y saber justificar el porqué de sus respuestas.

La guía de preguntas de la entrevista considera los siguientes 8 aspectos:

Formación

Para este rubro es importante hacer las siguientes anotaciones:

- Los estudios realizados: si éstos eran los que realmente deseaba realizar, (siguiendo así su vocación) o si lo que estudió sólo fue donde lo aceptaron o admitieron sin seguir ningún tipo de vocación
- Datos referidos a la especialidad escogida, cursos específicos realizados
- Calificaciones y período de tiempo empleado en los estudios son un dato que informa sobre el interés, constancia, esfuerzo, capacidad de estudio del solicitante
- Conocimiento de idiomas es indispensable debido a su cotidiano uso en el ambiente de trabajo. Se requerirá saber el nivel de idiomas (bajo, medio, alto o bilingüe) a nivel escrito, hablado y traducido
- Haciendo referencia a la informática, interesa el nivel que tiene, así como los programas que ha utilizado y domina

Delimitaciones del puesto

La finalidad de estas preguntas es conocer cuáles son las aspiraciones del candidato y sus objetivos profesionales a corto y largo plazo.

Relaciones personales

Se refiere a preguntas enfocadas al entorno del candidato, ya sea a sus amigos, pareja y relaciones familiares, entre otras. El objetivo es conocer cómo es su vida social, si es una persona de muchos amigos o si en el ámbito personal tiene conflictos. Hay que tener en cuenta, que se puede equiparar la situación personal con lo que podría ser la situación profesional.

Preferencias ante un puesto y el ambiente de trabajo

⁸ Véase anexo 8 pp. 163-167.



El trabajo en equipo hace suponer que es una persona comunicativa, colaboradora, extrovertida, sociable, con facilidad para las relaciones y que aprovecha las capacidades de otros y de sí mismo para un bien común.

Por su parte, el gusto por el trabajo individual hace pensar que puede ser una persona independiente, con autonomía o que necesita trabajar concentrándose en lo que está haciendo para hacer posible un trabajo de mayor calidad.

Percepción de sí mismo

El candidato debe ser capaz de autodescribirse, tanto positiva como negativamente, de un modo ecuánime y realista. El candidato debe intentar resaltar sus cualidades y algún defecto, sin darle importancia, pareciendo más una virtud (demasiado ordenado, exigente, perfeccionista, ...)

En el CIDE se valoran personas con:

- *Responsabilidad en su trabajo, acciones e ideas*
- *Constancia y eficiencia:* Que al plantearle objetivos se responsabilicen en desarrollarlos satisfactoriamente y de forma eficaz
- *Capacidad de planificación y organización:* No personas que trabajan de forma desordenada, sin un plan que dirija sus acciones hacia un objetivo determinado
- *Implicación en los objetivos empresariales:* son preferibles a los apáticos y sin iniciativa
- *Capacidad de reflexionar antes de tomar decisiones:* que analicen pros y contras, teniendo en cuenta todas las posibilidades desde una perspectiva amplia, en vez de personas impulsivas que no sopesen las posibles consecuencias
- *Capacidad de adaptación:* actitud positiva ante el cambio, tanto a nuevas situaciones como a tecnologías, por lo que se buscan personas flexibles, polivalentes y dinámicas
- *Habilidades comunicativas y sociables:* con capacidad para relacionarse con los demás sin dificultades. No buscan personas problemáticas o conflictivas
- *Innovación:* creativos, con iniciativa, activos, que tengan nuevas e interesantes ideas para aplicarlas en el ámbito empresarial
- *Autonomía, habilidosos y capaces de resolver situaciones difíciles e imprevistas.* Independientes a la hora de llevar a cabo el trabajo, no personas que dependan en todo momento de las directrices y órdenes que reciben de sus superiores
- *Decisión, realistas y seguras de sí mismas:* personas con un *locus* de control interno; es decir, que consideran que lo que consiguen es por sus capacidades y no gracias a agentes externos



- *Estabilidad emocional:* capaces de controlar situaciones de ansiedad o estrés. Además, es necesario el autocontrol y receptividad, a la hora de recibir críticas constructivas con el objetivo de mejorar el trabajo y aprender de la experiencia y formación de los compañeros. Necesitan estar abiertos a nuevas ideas

Interés

Se busca saber por qué el candidato está interesado en un puesto en particular. Se preguntará por qué medios conoció la oferta (con esto se puede medir la efectividad del medio de reclutamiento).

Experiencia profesional

Si tiene experiencia profesional, se intentará saber de qué tipo, las funciones que ha llevado a cabo, responsabilidades y, de acuerdo con la situación, el personal a su cargo.

También podrá obtener información sobre las preferencias laborales, al conocer a lo que se ha dedicado anteriormente y preguntarte qué le ha gustado y motivado más, así como en cuál se ha sentido más cómodo y satisfecho.

Actitudes

Se refiere a las actitudes personales relacionadas con el trato con iguales, superiores o su reacción general ante normas de conducta, disciplinas y jerarquías. Son importantes para saber sus tendencias al diálogo, enfrentamiento, disputas, dudas, colaboraciones, sumisión y competencia, entre otros.

Motivos de finalización de la relación laboral

Los motivos de finalización de su anterior trabajo interesarán para poder saber si fue terminación de contrato, despido o renuncia voluntaria.

Duración

La duración y el porqué ha cambiado de trabajo puede dar datos sobre la capacidad de adaptación y permanencia a nuevos ambientes, así como la constancia y responsabilidad profesional.



Relaciones laborales

Se preguntará cómo era la relación con sus compañeros: buena, tirante, de colaboración, confianza. Esto intenta dar la imagen de la capacidad del candidato para relacionarse sin problemas con personas desconocidas o con las que no ha contactado antes.

También se comprobarán las referencias y los datos proporcionados por el candidato en la entrevista y se llamará a su empleo anterior para solicitar información.

ELABORACIÓN DEL REPORTE

Con los resultados de la prueba técnica, la entrevista, y la comprobación de la información investigada, se preparará un reporte para ser presentado ante el Comité General de Selección a fin de tener un panorama general de cada uno de los candidatos que se van a entrevistar.

El reporte también deberá contener:

- Nivel que se va a seleccionar (personal administrativo, director de área, subdirector, responsable de unidad, asistente, entre otros)
- Requisitos que exige el puesto para su desempeño eficiente
- Posibilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecerse a sus candidatos
- Políticas y limitaciones contractuales
- Posibilidades de desarrollo que pueden ofrecerse a los candidatos
- Sueldo y prestaciones de la institución

La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa. Por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, contemplando los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Estos últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad y, específicamente, en



su ámbito laboral. Será responsabilidad agregar dentro del reporte una recomendación acerca de cuál candidato es considerado el adecuado para cubrir la vacante.

PRESENTACIÓN ANTE EL COMITÉ DE SELECCIÓN

Se solicitará que se reúna el Comité de Selección, el cual estará conformado por el jefe inmediato, un representante del área académica, el titular de la Coordinación de Administración y Finanzas, el titular de la Dirección de Recursos Humanos y el líder sindical (cuando la plaza corresponda).

A cada miembro del comité se le entregará el reporte de cada candidato y se responderá a las dudas que éstos tengan al respecto. Una vez concluido, se solicitará que inicie la entrevista a cada uno de los candidatos.

DECISIÓN

El Comité decidirá cuál de los candidatos reúne los requisitos establecidos en el perfil. El jefe inmediato debe estar de acuerdo en todo momento de esta decisión y, si por alguna razón considera que no cubre los requisitos, tendrá derecho de vetar la decisión del consejo, considerando de esta forma a los candidatos restantes.

CONTRATACIÓN

Una vez seleccionado, el nuevo empleado será citado ante la Dirección de Recursos Humanos, quien se encargará de iniciar el proceso de contratación. Dicho proceso se refiere a la apertura de expediente, a través de la solicitud de documentación correspondiente.

Políticas generales

1. La contratación del personal administrativo y de servicios se realizará mediante contrato de trabajo a término fijo de un un año o término inferior a un año.
2. En este caso, el CIDE establecerá la formalización de la relación laboral de los empleados administrativos y de servicios (planta y honorarios) mediante los siguientes tipos de contratos:
 - *Por tiempo indeterminado*: quienes desempeñan labores de carácter permanente necesarias para el desarrollo normal de las actividades del CIDE



- *Por tiempo determinado:* aquellos que eventualmente se contratan para satisfacer una necesidad extraordinaria del servicio, durante un periodo específico
- *Por obra determinada:* los contratados eventualmente para desempeñar un trabajo específico. Su contrato termina al concluir el mismo

El proceso de contratación se concluye con la firma de los contratos.

Proceso de contratación

1. Una vez seleccionado el nuevo empleado, se procede a solicitarle los documentos de ingreso⁹
2. La Dirección de Recursos Humanos suscribe su contrato y tramita las afiliaciones ante el IMSS, seguro de vida y seguro de gastos médicos, según corresponda a la categoría asignada
3. La Dirección de Recursos Humanos entregará al nuevo empleado el Reglamento Interno de la institución, Contrato Colectivo de Trabajo y Manual de Bienvenida
4. Además de los requisitos legales, el nuevo empleado no deberá encontrarse inhabilitado para trabajar en la Administración Pública Federal

Una vez abierto el expediente y firmado el contrato, se le entregará al nuevo empleado lo siguiente:

- Seguro de vida
- Cuenta de banco
- Manual de bienvenida
- Credencial que lo acredita como miembro de la organización

MANUAL DE BIENVENIDA

Como medio para iniciar el proceso de inducción, se le entregará al empleado de nuevo ingreso el Manual de Bienvenida, que le dará un panorama general de la institución, así como una platica informal de la misma, con un recorrido por las instalaciones.

⁹ Véase anexo 9 p. 169.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL (MANUAL DE BIENVENIDA)

OBJETIVO

Presentar a todo el personal de nuevo ingreso un panorama general pero lo suficientemente claro de lo que es la institución, con el fin de dar a conocer los aspectos más relevantes de la misma y generar un sentido de identidad y orgullo desde el momento de su incorporación.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL (MANUAL DE BIENVENIDA)

FUNDAMENTO LEGAL

De acuerdo al punto 29 y 30 del Manual de Políticas y Procedimientos de la Dirección de Recursos Humanos que mencionan:

De la inducción al personal

29. La Dirección de Recursos Humanos brindará la inducción al CIDE y el jefe inmediato del trabajador dará la inducción al puesto una vez que haya sido contratado.

30. La Dirección de Recursos Humanos proporcionará al trabajador contratado toda la información necesaria sobre sus prestaciones sin necesidad de que éste pida información sobre ellas. Asimismo proporcionará los reglamentos respectivos de acuerdo al tipo de contrato que se firme con el trabajador.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL
(MANUAL DE BIENVENIDA)

DIAGRAMA

Véase diagrama de Reclutamiento y selección de personal



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL (MANUAL DE BIENVENIDA)

LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN

Una vez que fue aplicado el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, el cual implicó la entrevista, evaluación de conocimientos teórico-prácticos y examen médico para determinar aptitudes, habilidades y actitudes de los candidatos para el desempeño del puesto, se procederá a llevar a cabo el programa de inducción a la institución:

La inducción deberá cubrir dos fases:

- a) Inducción a la institución
- b) Inducción al puesto específico

Consideraciones adicionales

El personal de nuevo ingreso deberá sujetarse al proceso de inducción, posterior a su nombramiento o contratación. Al inicio de sus labores deberá entregársele el Manual de Bienvenida. La inducción al puesto la realizará el jefe directo del nuevo empleado.

Para apoyar el proceso de inducción se elaborará el Manual de Bienvenida que facilite la incorporación de los trabajadores a la organización.

Procedimiento

El Manual de Bienvenida contiene la información que el nuevo miembro de la comunidad del CIDE debe saber acerca de la institución para poder desempeñar su trabajo. Con éste también se busca actualizar y proporcionar información a los empleados que ya trabajan en el Centro.

Una vez que se estableció el contenido, a continuación se detalla el procedimiento usado y la descripción de cada uno de los apartados del Manual de Bienvenida del CIDE:

1. Se recopiló la información sobre la historia del CIDE, de acuerdo a documentos de trabajo establecidos y lo publicado en la página del CIDE www.cide.edu



2. Se llevó a cabo la integración de la información contenida en la Ley Federal del Trabajo, Contrato Colectivo de Trabajo, Reglamento Interno del CIDE y Políticas de Prestaciones Laborales
3. Se redactaron las palabras de bienvenida del director general del CIDE
4. Se hizo una breve descripción de los puntos de enlace principales del Centro para ubicar los servicios que se prestan (como bancos o centros comerciales, entre otros)
5. Se realizó una breve descripción de los servicios con que cuentan los trabajadores al ingresar al CIDE

Descripción del Manual de Bienvenida¹⁰

- Al inicio se da la bienvenida al trabajador por parte del director general. En este primer contacto se busca hacer sentir al trabajador parte de un mismo equipo de trabajo, así como invitarlo a trabajar duro, siempre enfocado a lograr el bien común. Se buscó redactar un mensaje claro, sencillo y cordial que invite al nuevo trabajador a ser parte del CIDE y preocuparse por su crecimiento
- Inmediatamente después se observa la misión, visión y valores del Centro. Con esto se permite al nuevo empleado conocer parte del plan estratégico del CIDE. Asimismo se busca invitarlo a que forme parte activa de todo lo anterior
- El siguiente apartado se refiere al origen y fundamento legal de la institución
- Una vez que el nuevo empleado conoce un poco de la historia del CIDE y de su estructura orgánica, se inicia el siguiente apartado cuando se le habla de los derechos y obligaciones que ha adquirido como nuevo integrante del CIDE
- A continuación se le proporciona información básica acerca de cómo obtener su credencial y los beneficios que obtiene con ésta, como acceso a los comedores, biblioteca y descuentos en la librería, entre otros
- Además, se realizan actividades culturales y deportivas con el objeto de integrar al trabajador y a la comunidad, lo cual es de suma importancia. Esto permite una mejor relación interpersonal con los diferentes miembros que integran al CIDE (académicos, administrativos, servicios generales, estudiantes y profesores externos, entre otros)

¹⁰ Véase anexo 10 pp. 171-181.



- En el siguiente apartado se proporciona información básica acerca de las prestaciones y servicios que el CIDE otorga a sus empleados
- Como dato anexo se habla un poco de los servicios externos a las instalaciones del CIDE, tales como centros comerciales y espacios de recreación
- Por último, se informa al trabajador de la estructura orgánica de mandos medios y superiores, así como los nombres de los responsables de cada uno de los puestos titulares

Programa de inducción a la organización

Bienvenida al CIDE

Constituye uno de los aspectos a los que se debe prestar mayor importancia y atención. Esta actividad la deberá realizar el personal de Recursos Humanos, quienes deben prepararse para recibir al nuevo empleado.

Las actividades que se pueden programar para esta actividad son las siguientes:

- 1) Palabras de introducción
- 2) Exposición del programa de inducción en el cual va a participar el nuevo empleado
- 3) Entrega de una copia del Manual de Bienvenida
- 4) Presentación del nuevo empleado a los compañeros de la institución
- 5) Otorgamiento de la liga interna para que el nuevo elemento tenga acceso al directorio telefónico interno y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos como solicitar líneas para hacer llamadas internas o trasladar llamadas de una extensión a otra, entre otros
- 6) Explicar el programa de capacitación
- 7) Recorrido por lugares de uso frecuente en su trabajo
- 8) Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte
- 9) Explicarle las condiciones de trabajo; es decir:
 - Horas de trabajo
 - Entrada para empleados
 - Horas de comida
 - Llamadas telefónicas y correo personal
 - Días de pago y procedimientos para recibir el pago
 - Uso de uniforme (cuando corresponda)
- 10) Presentar al nuevo colaborador ante las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales



11) Conducir al empleado con el jefe inmediato, quien se encargará de llevar a cabo la inducción al puesto. Entre las sugerencias para los jefes a fin de que ayuden al nuevo empleado a adaptarse mejor a su nuevo lugar de trabajo se encuentran:

- Presentar a sus compañeros
- Familiarizar al empleado con el lugar de trabajo
- Entregar la descripción del puesto, así como el organigrama del área a la que va a ingresar

Iniciará la capacitación en el trabajo.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

NORMATIVIDAD INTERNA

De acuerdo a tipo de plaza y al nivel serán aplicados los siguientes lineamientos:

Mandos medios y superiores

Procedimiento:

Contratación de un *headhunter*

Aquí, la Dirección de Recursos Humanos será responsable de lo siguiente:

1. Elaboración del perfil de puesto que será entregado el *headhunter* para que éste proceda a buscar a los candidatos más idóneos a ocupar el puesto
2. Un vez que el *headhunter* tenga a los candidatos, éstos serán presentados a las autoridades del CIDE (director general, secretario académico o secretario general – según la plaza - y al coordinador de Administración y Finanzas)
3. Realizadas las entrevistas por las autoridades del CIDE, se elegirán a tres candidatos, mismos que pasarán a una entrevista con la directora de Recursos Humanos y de la jefa de la Unidad de Prestaciones Laborales para aplicar el procedimiento de selección autorizado
4. La Dirección de Recursos Humanos, en estos casos, entregará los resultados de las entrevistas y evaluación técnica, y propondrá al candidato que considere más idóneo para el puesto, a través de un diagnóstico que entregará a las autoridades correspondientes
5. Las autoridades decidirán en todo momento quién será el ocupante del puesto
6. La Dirección de Recursos Humanos procederá a la contratación del candidato seleccionado



Plazas administrativas sindicalizadas

Procedimiento

La Dirección de Recursos Humanos tiene como responsabilidad en el caso de contratación de plazas sindicalizadas lo siguiente:

1. Informar al sindicato la plaza vacante que se vaya a abrir
2. Elaborar el perfil de puestos de la plaza vacante con el jefe inmediato superior para entregarlo al sindicato
3. El sindicato, a través de su Bolsa de Trabajo y a la publicación del perfil entregado en los pizarrones del CIDE, informará de la vacante teniendo doce días para presentar una terna a la Dirección de Recursos Humanos y al jefe inmediato superior
4. El jefe inmediato superior realizará la entrevista técnica a los candidatos presentados por el sindicato y rechazará o aceptará a los mismos para que pasen a entrevista a la Dirección de Recursos Humanos
5. En caso de ser rechazados por el jefe inmediato, y una vez cumplido el plazo de doce días, la Dirección de Recursos Humanos procederá a reclutar personal para ocupar la plaza
6. Se realizará una entrevista a la terna seleccionada por el jefe inmediato y se realizará un informe de los resultados obtenidos
7. Se propondrá a un candidato por parte de la Dirección de Recursos Humanos, siendo decisión del jefe inmediato la elección del mismo
8. Una vez seleccionado por el jefe inmediato, el candidato será contratado y deberá afiliarse al SITCIDE (sindicato de trabajadores del Centro de Investigación y Docencia Económicas) en forma obligatoria

Personal administrativo de confianza

La Dirección de Recursos Humanos tiene como responsabilidad, en el caso de contratación de plazas administrativas de confianza, lo siguiente:

1. Elaborar el perfil de puesto en conjunto con el jefe inmediato superior
2. Reclutar a través de la publicación de un anuncio en el periódico o bien a través de la publicación en internet del perfil del candidato a buscar



3. Filtrar los Curriculum Vitae que serán presentados al jefe inmediato, vigilando que éstos cubran los requisitos mínimos de escolaridad, experiencia y salario acordado
4. El jefe inmediato podrá entrevistar a todos los candidatos que considere conveniente, presentando únicamente 3 candidatos a Recursos Humanos para la evaluación psicológica y la entrevista

Por su parte, Recursos Humanos realizará la entrevista a los tres candidatos, además de elaborar el diagnóstico y la propuesta al jefe inmediato de la vacante a cubrir.

Políticas:

Del reclutamiento de personal

1. Para ocupar una plaza vacante o de nueva creación sindicalizable, la Dirección de Recursos Humanos, antes de recurrir a fuentes externas, deberá tomar en cuenta al personal que ya está laborando en el CIDE. Para tal efecto comunicará por escrito a la Comisión Mixta con copia al Comité Ejecutivo del SITCIDE el nombre de la plaza a ocupar, requisitos mínimos de escolaridad y experiencia, así como el salario correspondiente de acuerdo al tabulador vigente. El SITCIDE propondrá candidatos a la Comisión Mixta dentro de los 10 días siguientes de recibida la comunicación por parte del Comité Ejecutivo. Si en este plazo no propone candidatos o éstos no resultan idóneos, el CIDE propondrá nuevamente. Estas opciones de reclutamiento alternarán hasta concluir el proceso
2. Para ocupar una plaza vacante, de nueva creación o de confianza, la Dirección de Recursos Humanos, antes de recurrir a fuentes externas de reclutamiento, deberá tomar en cuenta al personal que ya labora en el CIDE, siempre y cuando esté capacitado para desempeñar el puesto y la vacante sea un rango superior al que ocupa. Para ello consultará el Inventario de Recursos Humanos, el cual deberá mantener permanentemente actualizado

De la selección de personal

1. La aplicación de exámenes y evaluación del personal administrativo las llevará a cabo la Dirección de Recursos Humanos de acuerdo a las políticas que para ello existan
2. La aplicación de exámenes y evaluación de personal académico será responsabilidad de la Comisión Académica de Evaluación, observando los criterios que señala el artículo 48 del reglamento del propio personal académico



3. En los casos de promociones al personal administrativo, sólo realizarán el examen técnico siempre y cuando el puesto así lo requiera

De la contratación de personal

Contratación de Personal

1. El candidato que haya sido seleccionado para ocupar una plaza vacante o de nueva creación deberá presentarse ante la Dirección de Recursos Humanos en la fecha indicada y con la documentación requerida, a fin de poder formalizar su alta
2. El candidato deberá presentar a la Dirección de Recursos Humanos la siguiente documentación:
 - Curriculum Vitae actualizado
 - Cédula profesional y/o copia de títulos y documentos escolares
 - Registro Federal de Contribuyentes
 - Número de afiliación al IMSS
 - Hoja de datos (solicitud de empleo proporcionada por el CIDE) requisitada
 - Certificado médico
 - Dos cartas de recomendación
 - Dos fotografías tamaño infantil
 - Permiso para trabajar en México expedido por la Secretaría de Gobernación, si fuera el caso
3. Una vez que el director general dicte el fallo final, deberá notificarse por escrito a la Secretaría General especificando el nombre, fecha de ingreso, categoría, sueldo, nombre del proyecto al que se incorpora y fecha de terminación
4. Los contratos individuales de trabajo por tiempo u obra determinada serán aplicados a todo el personal administrativo y académico de nuevo ingreso para realizar investigaciones, trabajos académicos o administrativos por tiempo u obra determinada (artículos 36 y 37 de la Ley Federal del Trabajo)
5. Para todo contrato por tiempo determinado deberá manejarse el concepto específico que se relacione más al puesto que desempeñe el trabajador
6. Para la contratación de personal de mandos medios y superiores, se extenderán contratos por tiempo determinado a tres meses, tiempo que se considera suficiente para observar el desarrollo del trabajador en el puesto. Si existiera duda al respecto, se podrá extender otro contrato por tiempo que se considere suficiente, debiendo dejar transcurrir cuando menos una semana para iniciar el siguiente



7. El contrato por tiempo indefinido o de base será otorgado al personal que haya mostrado con hechos satisfactorios merecerlo. Para ello, el jefe inmediato deberá proporcionar la información del mismo a la Dirección de Recursos Humanos, a través de un memorando y con el Visto Bueno del secretario académico o general, según el área a la que esté adscrito
8. En los casos del personal secretarial o auxiliar en que la materia del trabajo subsista por tiempo indefinido, se deberá extender un contrato prueba por 28 días. En caso de que exista duda acerca de la capacidad del empleado para otorgar el contrato por tiempo indefinido, se le podrá contratar nuevamente por 28 días, pero cambiando el concepto específico por uno donde la materia de trabajo exista temporalmente y dejando transcurrir al menos una semana entre ambos contratos
9. La contratación inicial de los investigadores y ayudantes deberá formularse por tiempo u obra determinados. Al término de ésta el director de área decidirá si se le extiende el contrato por tiempo indefinido u otro por tiempo u obra determinados. En este último caso de deberá dejar transcurrir al menos una semana entre ambos contratos
10. El proyecto específico al que estará sujeto el trabajador será determinado por el director del área correspondiente
11. Cuando exista la necesidad de elaborar un contrato por servicios profesionales, el personal deberá presentar recibos de honorarios con su cédula fiscal impresa con objeto de hacer efectivo el pago
12. Todos los contratos serán legalizados por cuatro firmas: el secretario correspondiente, la directora de Recursos Humanos, el trabajador y su jefe directo
13. En los contratos deberá aparecer, además de los datos del trabajador, las fechas específicas en que tendrá vigencia en los casos de tiempo determinado, las actividades que deberá desempeñar para los casos de obra determinada y, tratándose de servicios profesionales, ambos aspectos. También deberán incluir horarios de labores y salario a percibir
14. Los contratos expiran o se rescinden cuando la materia de trabajo objeto de los mismos haya concluido. Cuando el patrón y el trabajador así lo convengan o cualquiera de las partes así lo considere, según los artículos 47 y 51 de la Ley Federal del Trabajo
15. El personal que establezca un contrato por tiempo indefinido con el CIDE tendrá derecho a las siguientes prestaciones:



Personal Administrativo

- Ayuda económica para despensa
- Ayuda económica para guardería (siempre y cuando reúna los requisitos del manual de operación de la SEP)
- Prima de antigüedad (pagadera sólo hasta cumplir cinco años de antigüedad)
- Seis días económicos al año
- 40 días de aguinaldo
- 40 días de vacaciones
- Apoyo económico para atención médica adicional a la otorgada por el IMSS

Personal Docente

- Ayuda económica para despensa
- Ayuda económica para guardería (siempre y cuando reúna los requisitos del manual de operación de la SEP)
- Prima de antigüedad (pagadera sólo hasta cumplir cinco años de antigüedad)
- Seis días económicos al año
- 40 días de aguinaldo
- 40 días de vacaciones
- Seguro de gastos médicos mayores
- Ayuda económica para material didáctico
- Año sabático (al cumplir 6 años de antigüedad)

16. Todas las prestaciones a las que tenga derecho el personal administrativo, así como el académico, comenzarán a tener vigencia a partir de la fecha de ingreso estipulada en el contrato

17. No se celebrará ningún contrato cuando el candidato no cumpla con la entrega de documentos que se le soliciten

18. Las fechas de contratación para el personal académico y administrativo serán los días 1° y 16 de cada mes. Si éstos coincidieran en viernes, su ingreso se tomará a partir del lunes inmediato

Todos los contratos deberán estar completamente requisitados antes de su firma y autorizados a más tardar al concluir la primera quincena laborada por el trabajador comprendida en dicho contrato.



Reglamento de escalafón

TÍTULO PRIMERO

DISPOSICIONES GENERALES

ALCANCE Y APLICACIÓN DE ESTE REGLAMENTO

Artículo 1. El presente reglamento es de observancia obligatoria para el Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE) y para el Sindicato de Trabajadores del Centro de Investigación y Docencia Económicas (SITCIDE). Se establece con fundamento en el Contrato Colectivo de Trabajo (CCT) vigente y a la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 2. Son de observancia obligatoria en el presente Reglamento las definiciones especificadas en el Contrato Colectivo de Trabajo, relativas a la materia de escalafón.

Artículo 3. Escalafón es el sistema para cubrir las plazas vacantes definitivas que se presenten, y las plazas de base de nueva creación, así como el procedimiento que debe seguirse en todo caso para los movimientos de ascenso, de conformidad con lo dispuesto en el presente Reglamento.

Artículo 4. Son plazas vacantes definitivas sujetas a procedimiento escalafonario las originadas por:

- a. Baja del titular
- b. Nueva creación
- c. Promoción de un trabajador de base a puesto de confianza
- d. Reclasificación de plaza vacante
- e. Promoción de un trabajador a otro puesto de base

No son sujetas a procedimiento escalafonario:

- a. La reubicación de un trabajador por realizar funciones distintas al puesto contrato
- b. Licencias sin goce de salario
- c. Licencias con goce de salario (médicas)

Artículo 5. Toda plaza de nueva creación que sea definitiva o por obra o por tiempo determinado que se convierta en definitiva en los términos del Contrato Colectivo de Trabajo, será incorporada de inmediato al procedimiento escalafonario apegándose a lo estipulado en la Cláusula 37 del Contrato Colectivo de Trabajo.



Artículo 6. El personal administrativo que ocupa interinamente una plaza de base no adquirirá derechos de titularidad sobre ella.

Artículo 7. Todos los formatos utilizados en la Comisión Mixta de Escalafón, serán autorizados por la misma.

Artículo 8. La Dirección de Recursos Humanos enviará a la Comisión Mixta de Escalafón las propuestas de nombramiento y perfil del puesto para su revisión y registro correspondiente.

TÍTULO SEGUNDO

Comisión Mixta de Escalafón

Artículo 9. La Comisión Mixta de Escalafón se integrará por seis personas: tres representantes de la CIDE y tres representantes del SITCIDE.

Los tres representantes del CIDE serán designados por el Consejo Académico Administrativo. Los tres representantes del Personal Sindicalizado serán designados por el SITCIDE. Ambas representaciones serán acreditadas por las instancias competentes.

Es importante señalar que tanto el CIDE como el SITCIDE tienen la más amplia libertad para hacer la designación de sus respectivas representaciones para integrar la Comisión Mixta de Escalafón, así como para sustituirlas en cualquier momento. Dicha sustitución deberá notificarse con ocho días de anticipación a la fecha en que empiece a fungir la nueva representación.

Funcionamiento de la Comisión Mixta de Escalafón

Artículo 10. Para que pueda sesionar legalmente la comisión, se requiere de la asistencia de cuando menos un miembro de cada representación. Si una de las representaciones no asiste consecutivamente a más de dos sesiones, el secretario lo notificará a la parte representada y le solicitará la sustitución.

Procedimientos escalafonarios

Artículo 11. Para cubrir una plaza vacante conforme a los procedimientos establecidos en el presente Reglamento, el titular de la Dirección de Recursos Humanos solicitará de inmediato a la Comisión Mixta de Escalafón someter al procedimiento escalafonario la vacante del puesto que se trate de cubrir. Para ello es necesario anexar el documento que corresponda si se trata de una plaza de nueva creación o con el formato de baja que dio origen a la vacante.



Concurso de unidad escalafonaria

- a. La Comisión Mixta de Escalafón, a solicitud expresa del CIDE, emitirá una convocatoria que contendrá los siguientes datos: área de adscripción donde se origina la vacante, puesto, perfil, salario, horario y ubicación, a efecto de dar conocimiento al personal administrativo y de servicios generales que aspire a la vacante.
- b. A partir de su publicación, el personal tendrá cinco días hábiles para inscribirse ante la Comisión Mixta de Escalafón.
- c. De no haberse inscrito ningún aspirante para el Concurso de Unidad Escalafonaria, se procederá a publicar la vacante externamente.

II. PUBLICACIÓN DE VACANTE

- a. De no haberse cubierto la plaza por Concurso de Unidad Escalafonaria, se procederá a lo establecido en la cláusula 28 del Contrato Colectivo de Trabajo.
- b. Con los resultados de las evaluaciones y con los inscritos del listado de aptos, la Comisión Mixta de Escalafón procederá a calificar y dictaminar al ganador con base en el criterio de mayor antigüedad y lo comunicará a la Dirección de Recursos Humanos para la elaboración del movimiento respectivo.

Artículo 12. La convocatoria para Concurso de Unidad Escalafonaria se fijará en el lugar visible de mayor afluencia del personal administrativo y sindicalizado, por el área administrativa correspondiente, bajo cuya responsabilidad queda la publicación de la misma.

Artículo 13. El personal administrativo de base que se inscriba se le entregará la orden de examen correspondiente. Ésta indicará la fecha, hora y lugar de aplicación.

Artículo 14. El personal administrativo de base que se haya inscrito a la evaluación y que no se presente puntualmente en el lugar, fecha y hora indicada en la convocatoria respectiva, no tendrá derecho a participar una vez iniciado el examen, salvo en los casos de enfermedad comprobada.



RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

CONSIDERACIONES ADICIONALES

COMITÉ GENERAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.

1. Conformación de Comité General de Reclutamiento y Selección de personal

COMITÉ GENERAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Integrado por:

- Titular de la Coordinación de Administración y Finanzas
- Titular de Secretaría General y/o titular de la Secretaría Académica (de acuerdo a la plaza de que se trate)
- Titular de la Dirección de Recursos Humanos
- Titular del SITCIDE (cuando se trate de plaza sindicalizada)

Funciones

- Revisión y aprobación del Catálogo General de Puestos
- Revisión y aprobación del Reglamento de Promoción y Escalafón del personal del administrativo y de servicios del CIDE
- Revisión de la requisición de la plaza vacante, ya sea por nueva creación, promoción o baja del personal
- Revisión y aprobación del perfil de puestos
- Decisión de si se realizará el reclutamiento externo y/o interno
- Selección de los miembros que conformarán la Comisión de Selección de Personal



CAPACITACIÓN

Detección de Necesidades de Capacitación
Programa de Capacitación
Evaluación de la Capacitación



CAPACITACIÓN

FUNDAMENTO LEGAL

Personal sindicalizado:

Con fundamento a la Cláusula 40 del Contrato Colectivo de Trabajo vigente, la cual establece lo siguiente:

El CIDE promoverá la capacitación como un medio prioritario en el desarrollo individual del trabajador para el efectivo cumplimiento de las tareas asignadas para el CIDE. Asimismo, el CIDE y el SITCIDE discutirán y convendrán el Plan General de Capacitación y Adiestramiento, que se deberá registrar ante la Dirección General de Capacitación y Productividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Deberá adecuarse a los siguientes lineamientos:

- Referirse a periodos no mayores de cuatro años
- Comprender todos los puestos y niveles administrativos y de servicios existentes en la institución
- Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores
- Señalar el procedimiento de selección a través del cual se establecerá el orden en que serán capacitados los trabajadores en un mismo puesto y categoría
- Especificar el nombre y número de registro de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de las entidades instructoras
- Cumplir aquellos otros requisitos que establezcan los criterios generales de la Dirección General de Capacitación y Productividad que se publiquen en el Diario Oficial de la Federación. Este plan establecerá los proyectos completos que se estimen necesarios, en la inteligencia de que tales proyectos podrán ser de capacitación y adiestramiento, asumiendo a las siguientes modalidades:
 - *En cuanto a su periodicidad:* Permanentes, eventuales y especiales
 - *En cuanto a su contenido:* Técnicos, conceptuales y de interrelación
 - *En cuanto a su necesidad:* Urgentes, necesarios y convenientes
 - *En cuanto a los destinatarios:* de capacitación, adiestramiento, actualización y perfeccionamiento
 - *En cuanto a su amplitud:* Generales, especializados y específicos

La capacitación o adiestramiento deberá impartirse al trabajador preferentemente durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios, la institución y el sindicato convengan que podrán



impartirse de otra manera. De la misma forma, en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la materia de la contratación colectiva, la capacitación se realizará fuera del horario de trabajo, al tenor del artículo 153-E de la Ley; en todo caso, se tendrá lo previsto por el artículo 153-B. Para el desarrollo del Plan de Capacitación, los trabajadores por su parte, se obligan a lo establecido en el artículo 153-H de la misma Ley.

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en el capítulo III Bis referente a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores:

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, debe ser de común acuerdo entre el patrón y el sindicato o sus trabajadores y, por supuesto, 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. Lo anterior ya sea por conducto de personal propio, instructores, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante la adhesión a los sistemas generales que se establezcan y 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-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 pueda impartirse de otra manera. Aplicará la misma situación en el caso en que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, se realizará fuera de su jornada de trabajo.



Artículo 153-F

La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

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

Artículo 153-G

Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso reciba su capacitación, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ésta en los contratos colectivos.

Artículo 153-H

Los trabajadores a quienes se imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- Asistir puntualmente a los cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación o adiestramiento
- Atender las indicaciones de las personas que impartan la capacitación o adiestramiento y cumplir con los programas respectivos
- Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitud que sean requeridos



CAPACITACIÓN

OBJETIVOS

- Dotar a la institución de recursos humanos altamente calificados en términos de conocimientos, habilidades y actitudes para el adecuado desempeño de su trabajo
- Apoyar al proceso de cambio institucional, asegurando que las capacidades correspondan a las necesidades funcionales y operativas del Centro
- Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la institución a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados
- Lograr el perfeccionamiento de los directivos y empleados de la institución frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen
- Lograr cambios de comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de esta institución

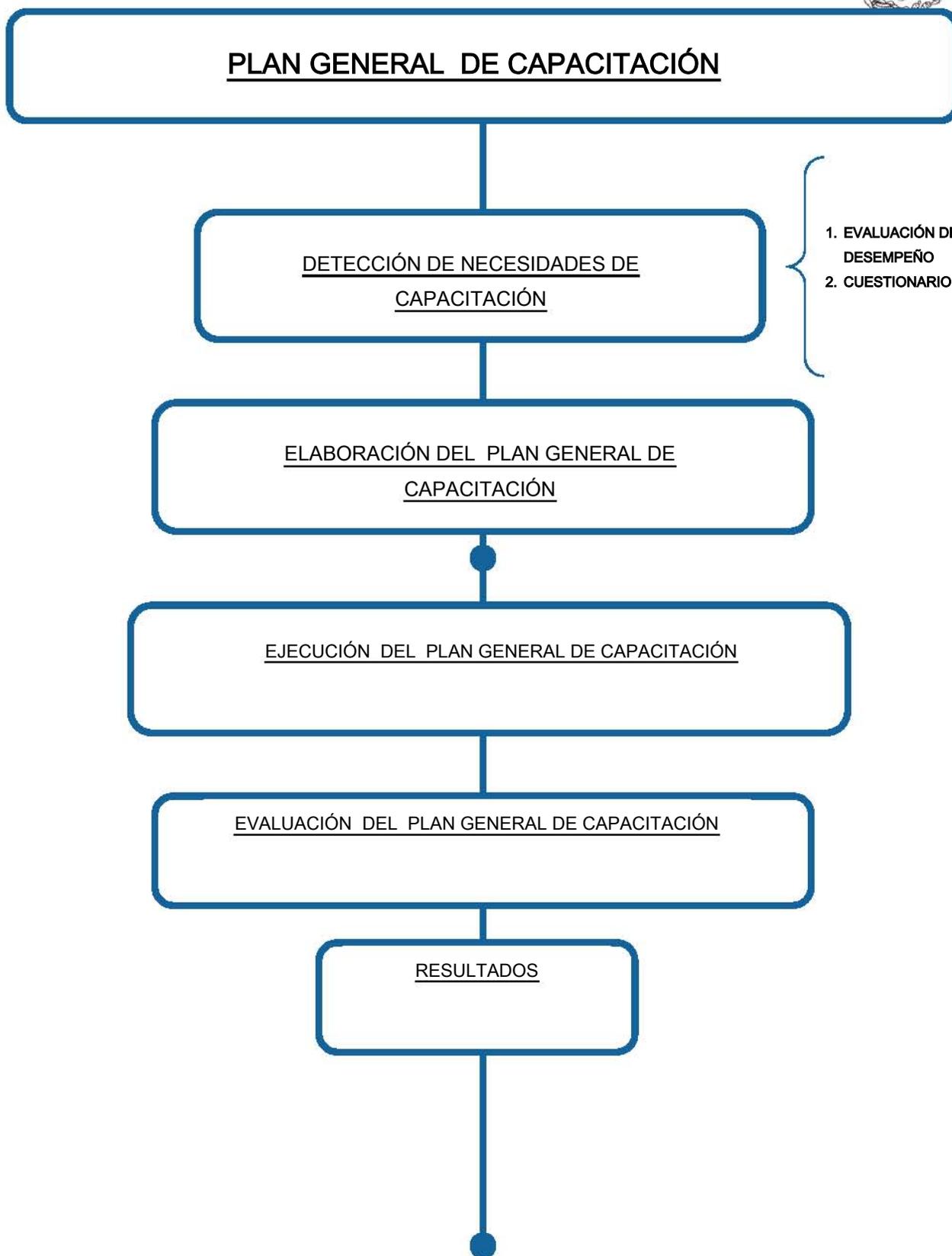
Objetivos específicos

- Fortalecer, a través de la capacitación, cuadros directivos, mandos medios, especialistas, técnicos, administrativos y de servicios generales en las tareas sustantivas
- Desarrollar y reforzar actitudes y habilidades orientadas a la prestación de servicios con calidad
- Fortalecer, mediante la capacitación, al personal que maneja los aspectos administrativos



CAPACITACIÓN

DIAGRAMA





CAPACITACIÓN

LINEAMIENTOS DE OPERACIÓN

El aprendizaje exitoso está orientado a solucionar problemas que sean realistas. Por esto, la detección de necesidades de capacitación tendrá que lograr lo siguiente:

- Saber con precisión las carencias de conocimientos, habilidades y actitudes de los trabajadores para desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo
- Buscar áreas problemáticas y las posibles soluciones
- Considerar el desempeño actual contra el ideal
- Realizar la capacitación de cada área y para las demás
- Abarcar al personal operativo, mandos medios y superiores
- Detectar los conocimientos, actitudes y organización técnica y administrativas al capacitar

DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

La detección de necesidades de capacitación es el primer paso que debe realizarse para justificar objetivamente la programación que se vaya a realizar del proceso de capacitación.

Los procedimientos para el proceso de detección de necesidades se deben realizar en tres niveles:

1. La institución
2. El personal
3. El puesto de trabajo



El proceso se debe iniciar revisando los datos importantes de la institución. Para ello es necesario contar con todos los documentos que describen el estado de la organización y reflejan una imagen amplia y actualizada de lo que ocurre. La finalidad de esto es poder observar las áreas con problemas de desempeño y oportunidades de capacitación, en terrenos como reglamentos, plan estratégico, organigrama o diagnóstico organizacional, entre otros.

La organización

Consiste en identificar el comportamiento de la institución, así como los objetivos a mediano y largo plazo. Todo esto contribuirá a conocer los problemas y el clima laboral del organismo, así como el perfil técnico de la entidad para efectos de capacitación o soluciones administrativas.

Para este punto se revisó el plan estratégico del CIDE, la normatividad en materia de capacitación establecida en la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo y el reglamento interno.

El personal

En lo relacionado al personal, se deben tomar en cuenta las exigencias actuales y futuras de los cargos, así como la potencialidad del trabajador. En relación con su desempeño, los resultados obtenidos en sus evaluaciones contribuirán a conocer si está o no llevando a cabo correctamente las funciones asignadas a partir de los requisitos exigidos y determinar si sus habilidades y están acorde con ello.

El puesto de trabajo

Para esta tarea, nuevamente el catálogo general de puestos será la herramienta a utilizar, ya que a partir de lo ahí establecido se determinarán las funciones que comprenden la ocupación, conocimientos tecnológicos y académicos, aptitudes, responsabilidades, medidas de seguridad e higiene.

Hay que tomar en cuenta que los trabajadores que ocupan un puesto determinado poseen un perfil real de desempeño, representado por las habilidades, experiencia y conocimientos adquiridos en un momento determinado, y que no son necesariamente iguales a las identificadas en el perfil óptimo establecido en el Catálogo General de Puestos de la institución.

Esto hace la diferencia entre el perfil óptimo y el perfil real del trabajador, a la vez que permite determinar las necesidades de capacitación de los trabajadores investigados.



Instrumentos

Los instrumentos a utilizar en la detección serán de suma importancia para obtener información y datos confiables que sustenten el Plan General de Capacitación.

Evaluación del desempeño

A través de la evaluación de desempeño aplicada al personal en el mes de noviembre se iniciará la recopilación de información de los cursos sugeridos por el personal y sus jefes para el año siguiente¹¹

El Formato de Evaluación de Desempeño consiste en tres partes. La primera consiste en la calificación de cuatro factores de desempeño que miden lo siguiente:

FACTORES	SUBFACTORES
FACTOR A: ACTITUD	<ol style="list-style-type: none">1. Colaboración y discreción2. Trabajo en equipo3. Relaciones interpersonales4. Responsabilidad y disciplina
FACTOR B: EFICIENCIA	<ol style="list-style-type: none">1. Oportunidad2. Calidad en el trabajo3. Impacto4. Servicios relevantes5. Técnica y organización del trabajo
FACTOR C: DESARROLLO ORGANIZACIONAL	<ol style="list-style-type: none">1. Mejora continua2. Capacitación recibida
FACTOR D: APTITUD	<ol style="list-style-type: none">1. Conocimiento del puesto2. Criterio3. Necesidad de supervisión4. Iniciativa

La segunda parte de esta evaluación se refiere a lo siguiente:

Compromisos

Esta sección se debe realizar conjuntamente con el jefe directo y el evaluado, a fin de establecer los compromisos a los que se sujetará el trabajador para el mejoramiento de su desempeño laboral.

¹¹ Véase anexo 11 pp. 183-192.



Estos compromisos serán los objetivos a calificar en la próxima evaluación del desempeño.

La tercera etapa se refiere al establecimiento de cursos de capacitación y consiste en:

Capacitación

Con base en los resultados de la evaluación y a los compromisos establecidos por el trabajador, es importante determinar las necesidades de capacitación necesarias para que el colaborador tenga un mejor desempeño en su puesto.

Evaluar el desempeño de un trabajador exige un compromiso por parte del jefe inmediato. Es una herramienta valiosa pues, al ser bien utilizada, cumple dos principales funciones:

1. Dar reconocimiento al desempeño pasado y mejorar el futuro
2. Proporcionar retroalimentación franca y constructiva al trabajador

Se debe considerar una reunión con el evaluado, tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Buscar la opinión del trabajador sobre su desempeño genera, desde la última evaluación
- Dar reconocimiento por los logros
- Especificar una o dos áreas a mejorar, pidiendo información y sugerencias.
- Resumir el desempeño global para poner las cosas en perspectiva
- Finalizar con un comentario positivo y de ánimo

Descripción del instrumento

La evaluación del desempeño consiste un formato electrónico, al cual se podrá acceder a través de la siguiente liga:

<http://172.16.1.104/evaluacion/index.htm>

Inmediatamente aparecerá la siguiente pantalla:



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
2005
Dirección de Recursos Humanos

Login usuario

Login password

Entrar

[Recuperar password](#)

Login de Usuario:

Corresponde al nombre de usuario utilizado en su cuenta de correo electrónico. Ejemplo:

marlen.morales

Login password:

Clave asignada

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
2005
Dirección de Recursos Humanos

Login usuario

Login password

Entrar

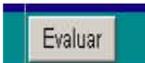
[Recuperar password](#)

Inmediatamente aparecerá una pantalla con los nombres de los empleados que corresponden evaluar.

CIDE		Coordinación de Administración y Finanzas	
CIDE		Dirección de Recursos Humanos	
No. Emp	Nombre	Posición	
287	REYES GARCIA DIANA ANGELICA	st	Evaluar
837	SIENA JACOBO CRISTINA	st	Evaluar
702	CADENA CUADAFRAMA MA. DEL R.	Ho	Evaluar
417	MORALES VEGA JOSE LUIS	No	Evaluar

12

Dar click

Para iniciar se deberá dar click en el botón  del empleado al cual se va a calificar su desempeño.



Coordinación de Administración y Finanzas
CIDE
Dirección de Recursos Humanos

No. Empleado	Nombre	Evaluado	Evaluar
207	REYES GARCIA DIANA ANGELICA	Si	Evaluar
837	ERRERA JACOBO CRISTINA	Si	Evaluar
762	CADERIA OYARRAMBA MA. DEL R.	Si	Evaluar
417	MORALES VERA JOSE LUIS	Si	Evaluar

Empleado : REYES GARCIA DIANA ANGELICA
FACTOR A: ACTITUD

I. COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN

- Muestra notable disposición para colaborar en la realización del trabajo y sabe utilizar positivamente la información que maneja.
- Muestra buena disposición para colaborar en la realización del trabajo y es prudente con la información que maneja.
- Muestra regular disposición para colaborar en la realización del trabajo y comete indiscreciones involuntarias con la información que maneja.
- Muestra nula disposición para colaborar en la realización del trabajo y provoca conflictos la información que maneja.

II. TRABAJO EN EQUIPO

- Manifiesta notable disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento fundamental para la eficiencia del mismo.
- Manifiesta buena disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento que beneficia la eficiencia del mismo.

SUBFACTOR

ENUNCIADOS

Cada subfactor estará precedido por una serie de cuatro enunciados que describirán el desempeño del empleado según el concepto que se está calificando.

El evaluador deberá leer cuidadosamente cada uno de los enunciados y elegirá el que mejor describe el desempeño del empleado a su cargo.

Coordinación de Administración y Finanzas
CIDE
Dirección de Recursos Humanos

No. Empleado	Nombre	Evaluado	Evaluar
207	REYES GARCIA DIANA ANGELICA	Si	Evaluar
837	ERRERA JACOBO CRISTINA	Si	Evaluar
762	CADERIA OYARRAMBA MA. DEL R.	Si	Evaluar
417	MORALES VERA JOSE LUIS	Si	Evaluar

Empleado : REYES GARCIA DIANA ANGELICA
FACTOR A: ACTITUD

I. COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN

- Muestra notable disposición para colaborar en la realización del trabajo y sabe utilizar positivamente la información que maneja.
- Muestra buena disposición para colaborar en la realización del trabajo y es prudente con la información que maneja.
- Muestra regular disposición para colaborar en la realización del trabajo y comete indiscreciones involuntarias con la información que maneja.
- Muestra nula disposición para colaborar en la realización del trabajo y provoca conflictos la información que maneja.

II. TRABAJO EN EQUIPO

- Manifiesta notable disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento fundamental para la eficiencia del mismo.
- Manifiesta buena disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento que beneficia la eficiencia del mismo.

Dar click en el enunciado que refleje mejor el desempeño del empleado

Una vez calificados los 20 subfactores, se procederá a realizar la segunda parte de la evaluación, la cual consiste en elaborar un plan de trabajo en conjunto con el empleado a fin de establecer un máximo de tres compromisos de trabajo que eleven la eficiencia y eficacia de las funciones encomendadas.



INSTRUCCIONES: (Evaluación por objetivos) Segunda parte:

Esta sección, se debe realizar conjuntamente con el jefe directo y el evaluado, a fin de establecer los compromisos a los que se sujetará el trabajador para el mejoramiento de su desempeño laboral.

COMPROMISOS

Estos compromisos serán los objetivos a calificar en la próxima evaluación del desempeño.

Posterior al establecimiento de compromisos y a las calificaciones obtenidas, el jefe inmediato procederá a proponer hasta tres necesidades de capacitación que apoyarán la ejecución de las labores del empleado.

CAPACITACIÓN

CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO SUGERIDO PARA EL COLABORADOR.

En base a los resultados de la evaluación y a los compromisos establecidos por el trabajador, determinar las necesidades de capacitación que sean necesarias para que el colaborador tenga un mejor desempeño en su puesto.

CURSOS Y/O SEMINARIOS

Generar

Una vez concluido todo lo anterior se dará click en el botón **Generar** para que se procese la evaluación correspondiente. Se mandará en forma automática una copia por correo electrónico a la Dirección de Recursos Humanos.

A partir de los resultados obtenidos en la evaluación del desempeño se podrá determinar la capacitación que requiere el personal.

Con la calificación de la primera parte de la evaluación se detectarán necesidades que permitirán la elaboración del programa de relación y organizacional, debido a que los factores miden actitud, aptitud, eficiencia y desarrollo.

Con los compromisos de mejora a las funciones encomendadas, establecidas en conjunto entre jefe y empleado, se podrá desarrollar un programa operativo, con el cual se pretende eficientar las labores específicas de cada puesto, a través de las sugerencias que realice el mismo ocupante.



El programa institucional será aplicado en forma general para todo el personal administrativo y de servicios generales. Consistirá en una serie de cursos enfocados a la institución.

Cuestionario

La evaluación del desempeño es un instrumento importante para iniciar la detección de necesidades de capacitación. Sin embargo, como esto en mayor medida es la percepción del jefe inmediato, se hace necesaria la aplicación de cuestionarios que se realicen en forma directa a los ocupantes del puesto.

Entonces, se aplicará el cuestionario de detección de necesidades de capacitación, con el cual se establecerá una visión amplia de cómo se encuentran actualmente los recursos humanos. De esta forma, se permitirá definir un punto de partida para el inicio de toma de decisiones en cuanto a qué cursos de capacitación se debe dar prioridad¹².

Dado que el cuestionario puede llegar a una vasta población en un periodo de tiempo relativamente breve, puede ayudar a comparar la visión del jefe contra la del ocupante y dar un mejor panorama de la problemática real de toda la institución.

Descripción del instrumento

El cuestionario de detección de necesidades de capacitación consiste en una serie de preguntas referentes a la situación actual del personal, tales como edad, grado académico, antigüedad en la institución, en el puesto, entre otras.

Asimismo, se busca conocer cómo está la situación de cada empleado en el rubro de capacitación, a fin de conocer lo que anteriormente se ha realizado en la institución.

Con este cuestionario también se pretende conocer la experiencia que tiene cada empleado a fin de contar con una base de datos que nos permita determinar quiénes colaborarán como instructores externos.

Por último, se le preguntará al empleado las actividades que realiza en su puesto de trabajo y los cursos que considera necesarios para mejorar su desempeño. Con la aplicación de este cuestionario se pretende, de igual forma, mantener actualizado el inventario de recursos humanos.

Otros instrumentos

¹² Véase anexo 12 pp. 194-195.



- Se delimitará el personal objeto de capacitación a fin de realizar las entrevistas que correspondan
- Las entrevistas estarán enfocadas a la información que ha dado el trabajador y jefe inmediato y servirán para ampliar la información o bien para aclarar dudas
- Se revisarán actas de contraloría a fin de observar en qué errores incurren las áreas con el fin de programar cursos que permitan la solución de dichas observaciones

Una vez que se tenga esta información y los resultados de las evaluaciones del desempeño, cuestionarios y entrevistas, entre otros, deben seguirse los siguientes procedimientos:

1. Se analizará la información de las características y necesidades de cada área de la institución, con el fin de definir los planes y programas tendientes a satisfacerlas
2. Se elaborarán diagnósticos de las demandas o propuestas que lleguen o se generen
3. Se filtrarán las demandas a fin de atender sólo aquéllas que realmente sean en función de mejorar la calidad del servicio de la institución
4. Se prepararán informes globales sobre los avances de los proyectos, así como de los resultados de la Detección de Necesidades y las acciones a tomar, para el visto bueno de la Dirección General, Secretaría General y Coordinación de Administración y Finanzas
5. Se establecerá contacto constante con los responsables de las distintas áreas de la institución a fin de obtener información sobre sus necesidades y/o para afinar y contabilizar datos de los diagnósticos
6. Se elaborará una base de datos de dichos resultados a fin de establecer prioridades de mejora de servicios y observar si se requiere de capacitación o sólo del establecimiento de un mejor procedimiento
7. Se capacitará al personal que se considere con las características y aptitudes necesarias para ser instructores internos del Centro (como Informática, Departamento de Idiomas, entre otros)¹³

¹³ **Ventajas de los instructores internos**

- o Preparación de cursos de acuerdo al presupuesto del CIDE para este rubro



8. Se realizará el mecanismo correspondiente ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social para el registro de los Instructores Internos, así como el de las Constancias de Habilidades Laborales. También se establecerá a través de ella un contacto con despachos acreditados ante ella para la impartición de cursos (Art. 153-C LFT). Se solicitarán cotizaciones para la programación de cursos para el personal del CIDE, dichos cursos deberán ser aprobados en cuanto a costos por la Secretaría General y la Coordinación de Administración y Finanzas

Con base en Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento se considerarán los requerimientos de las diferentes áreas que integran al CIDE. Se elaborará el documento que contempla el Plan General de Capacitación del personal administrativo y de servicios generales y enfocándose a las siguientes líneas:

- *Actualización técnica:* actualizar al personal en las estrategias, objetivos, políticas, lineamientos, procesos, métodos, así como la aplicación de nuevas tendencias que apoyen al cumplimiento de las funciones específicas asignadas a los puestos
- *Desarrollo tecnológico:* adquirir y actualizar sus conocimientos en la aplicación de la nueva tecnología que sea una herramienta para el desarrollo de sus funciones
- *Perfeccionamiento administrativo y desarrollo humano:* Desarrollar las habilidades directivas, gerenciales y administrativas requeridas para los tiempos actuales, a través de la comunicación y un liderazgo efectivo hacia dentro y fuera de la institución, logrando resultados a través de su equipo de trabajo
- *Formación profesional:* inducir al personal a continuar con su preparación curricular acorde a las necesidades de la institución para el cumplimiento de su misión, logrando su profesionalización y desarrollo personal

ELABORACIÓN DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

El Plan General de Capacitación se ha planteado para dar continuidad a todo un proceso de desarrollo para el personal administrativo y de servicios que labora en el Centro de Investigación y Docencia Económicas¹⁴.

El programa se integró en base a los siguientes elementos:

-
- Aprovechamiento del personal calificado, considerando el ahorro en la contratación de despachos (Informática y Departamento de Idiomas)

¹⁴ Véase anexo 13 pp. 197-223.



Como resultado de la Detección de Necesidades de Capacitación se pretende elaborar un plan de capacitación con el cual se espera fortalecer a la institución si se diferencian al menos cuatro niveles: institucional, organizacional, operativo y de relación.

Programa institucional

Éste buscará asegurar que el personal adquiera los valores, conceptos y criterios de tipo general para integrar a los empleados a la cultura de la institución.

Estará enfocado a generar en el personal una identificación con la institución, la cual se refiere a “ponerse la camiseta”, conocer los planes y programas y saberse parte fundamental para alcanzar los objetivos institucionales.

Programa organizacional

Buscará integrar al personal con la tecnología y estrategias de productividad para fortalecer los objetos estratégicos y tácticos de la organización. Se refiere a aquella capacitación que se identifica como crítica para el futuro de la institución en una o más de sus áreas (o en el conjunto de ciertas áreas o niveles jerárquicos).

Programa operativo

Se enfocará a desarrollar las habilidades y conductas concretas para asegurar el desempeño competente para cada actividad y persona en las funciones específicas de sus tareas y puestos. Es definida como aquella capacitación identificada con la idea de mantener ciertas habilidades o conocimientos actualizados que se consideran importantes, ya sea por los ciclos de actualización propios de un tipo de trabajo o por las nuevas habilidades que surgen en el desarrollo de las disciplinas u oficios. Se refiere además a todas aquellas necesidades identificadas por las propias personas que sugieren a la institución que eso permitirá mejorar el desempeño del trabajador.

Programa de relación

El programa de relación facilitará aprendizajes que propicien el mantenimiento de actitudes para garantizar el ambiente organizacional que apoyen las competencias institucionales organizacionales y funcionales. Se enfocará en mejorar las relaciones interpersonales, el clima laboral y sensibilizar acerca del trabajo de todos.

El plan general de capacitación será el documento a través del cual se traducen las necesidades de capacitación en actividades formales a ejecutar en un periodo de tiempo (para este caso será un año).



Capacitación específica

Elaboración de la Cédula puesto - persona, se tomó como referencia la base de datos del personal, a fin de establecer las acciones de capacitación específica para aquello empleado que lo requieran para actualizar y/o adquirir los conocimientos necesarios para el mejor desempeño de su trabajo.

Procedimiento

1. Establecer objetivos

Se precisarán las metas que se pretenden alcanzar durante el desarrollo del plan de capacitación.

2. Estructuración de contenidos

Se refiere a los conocimientos, habilidades y actitudes que el empleado va a adquirir para lograr los objetivos.

El plan general de capacitación se dividirá en cuatro programas, mismos que describirán los contenidos temáticos de cada uno de los cursos establecidos para cubrir las necesidades de los trabajadores.

Para esta función se deberán llevar a cabo las siguientes actividades:

- Seleccionar los contenidos
- Definir objetivos particulares en conjunto con los despachos o instituciones.

3. Duración

Los cursos también deberán delimitar el número de horas instrucción, así como al personal al que va dirigido.

4. Instructores

Se establecerán los cursos que serán impartidos por instructores internos y se dará a conocer cuáles serán llevados a cabo por despachos o instituciones externas.

Para el presente plan general, se decidió que ya que la institución cuenta con un departamento de idiomas especializado para los alumnos los cursos de inglés serán impartidos ahí mismo.



En relación a los cursos de informática, se realizarán en forma paralela en donde participarán la Facultad de Ingeniería de la UNAM y la Dirección de Sistemas de Computo del CIDE.

En función del programa presentado por la UNAM, se procedió a implementar un Diplomado en Informática para el personal administrativo.

5. Grupos destinatarios

Se establecerá el personal que asistirá a cada curso y se dividirá de acuerdo al perfil, función, características similares y, sobre todo, que el curso apoye y esté estrechamente relacionado con el trabajo que desempeña cada uno de los participantes.

6. Calendarización

Se establecerán los calendarios generales que se seguirán durante el año a fin de mantener un control y asegurar el cumplimiento total del plan general de capacitación. Para esta calendarización se deberán tomar en cuenta los niveles que se van a capacitar, así como los horarios establecidos para los mismos.

7. Presupuestos

Se establecerá el costo unitario y total del Plan General de Capacitación a fin de que sea aprobado por el Consejo Académico Administrativo.

EJECUCIÓN DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

Para llevar a cabo la implementación del Plan General de Capacitación del CIDE, se elaboró un reglamento a fin de establecer las normas bajo las cuales se regirá la captación del personal del Centro.

Diplomados

La primera etapa consistirá en homogeneizar las habilidades del personal, por lo que se buscará que tomen diplomados con el objetivo de fortalecer sus habilidades con el apoyo de diversas instituciones de educación superior, pues cuentan con instalaciones, capacidad humana, instructores especializados y la estructura adecuada para el desarrollo de este programa.

Por tanto, se proponen los siguientes diplomados:

- Desarrollo de habilidades directivas y administrativas



- Perfeccionamiento de habilidades directivas
- Alta dirección avanzada
- Desarrollo de habilidades y directivas
- Administración frente a la modernidad
- Desarrollo y perfeccionamiento de habilidades y directivas
- Cultura de alta dirección
- Desarrollo y perfeccionamiento de habilidades administrativas
- Habilidades de coordinación y ejecución
- Dirección estratégica
- Planeación estratégica
- Alto desempeño directivo
- Reingeniería de procesos
- Administración
- Calidad total
- Calidad total y mejora de procesos
- Finanzas
- Homogeneización en sistemas de computo

EVALUACIÓN DEL PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN

El propósito de esta etapa es confirmar que los objetivos planteados se lograron, así como comprobar que la capacitación ha sido efectiva

La evaluación de la capacitación se dividirá en dos tipos:

- *Evaluación de reacción:* la cual medirá la percepción de los participantes hacia un curso de capacitación¹⁵
- *Evaluación del aprendizaje:* lo cual se verificara con la evaluación de los logros totales o parciales respecto a los objetivos de la capacitación establecidos por evento

Lineamientos de operación

Una vez concluido el curso o diplomado de capacitación, dentro de las instalaciones del CIDE, será responsabilidad tanto del despacho y/o institución como de la Dirección de Recursos Humanos llevar a cabo la evaluación de reacción de la capacitación.

Por su parte, la evaluación del aprendizaje (pretest y postest) será elaborada por el despacho y/o institución, misma que será revisada en conjunto con la Dirección de Recursos Humanos.

Procedimiento:

¹⁵ Véase anexo 14 pp 225-226.



Evaluación de reacción

- Al final del evento se entregará una evaluación del curso a cada participante con el fin de que éste califique el desempeño del facilitador, las instalaciones, la coordinación logística y el material, entre otras
- La evaluación realizada por la Dirección de Recursos Humanos será procesada y entregada a las autoridades. Además, servirá como soporte para la recontractación posterior del despacho y/o institución

Descripción del cuestionario

El cuestionario de evaluación reacción pretende conocer la percepción de los empleados respecto al curso o diplomado que tomó.

Se solicita a los participantes que evalúen en una escala de 0 al 10 la organización y contenido del curso y al instructor, a partir de una serie de especificaciones que se enlistan después de cada concepto y que son considerados para mejorar el programa.

Los despachos deberán aplicar una evolución de reacción similar a fin de cotejar los datos.

Evaluación del aprendizaje

De igual forma se realizarán evaluaciones de conocimientos antes y después del curso. La evaluación será la misma y tendrá como finalidad conocer los avances y conocimientos adquiridos durante el curso.

RESULTADOS

Los resultados de la capacitación tienen la función de mostrar los beneficios que ésta ha generado a la institución, además de apoyar en la rectificación de acciones que no hayan facilitado el desarrollo del personal. Los resultados de la capacitación se presentarán en tablas que contengan un resumen de los cursos impartidos, así como el personal total capacitado durante el año.

Asimismo, con una tabla y gráfica se presentarán los resultados de las evaluaciones obtenidas. De esta forma, se analizarán los resultados obtenidos y se presentará un resumen con los logros obtenidos durante el año, así como las medidas correspondientes para corregir el plan general del próximo año.



CAPACITACIÓN

NORMATIVIDAD INTERNA

Políticas

1. La Dirección de Recursos Humanos será la responsable del desarrollo y cumplimiento de los planes, programas y cursos de capacitación que se impartan al personal de apoyo académico, administrativo y de servicios del CIDE.
2. La capacitación y adiestramiento deberá impartirse durante los horarios de trabajo salvo que, según la naturaleza de los servicios de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, convenga en que puedan impartirse de otra manera. Asimismo, en el caso de trabajadores que deseen adiestrarse o capacitarse en una actividad distinta a la que desempeñan, esto se realizará fuera de la jornada laboral.
3. Se dará preferencia a los cursos de capacitación que incidan en un incremento en la productividad de los empleados.
4. Con el objeto de que los resultados sean positivos, los participantes contarán con todo el apoyo del Centro y de sus superiores para cumplir con los cursos de capacitación.
5. Todos los programas, cursos o seminarios, tanto del personal de apoyo académico como del administrativo y de servicios, deberán estar plenamente justificados y a partir de la detección de necesidades.
6. Todo programa o curso que se instrumente deberá contar con la aprobación escrita de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
7. El programa de capacitación aprobado y registrado deberá desarrollarse con total apego a objetivos instruccionales, contenido, metodología, nivel y duración establecidos.
8. La capacitación del personal docente será responsabilidad directa de la Secretaría Académica, de conformidad con las modalidades establecidas por la Comisión Mixta de capacitación y adiestramiento y con el apoyo de los directores de las áreas académicas para designar a los capacitadores internos o las instituciones externas que la impartirán así como coordinar y supervisar el cumplimiento de los planes, programas y cursos que se lleven a cabo.



9. El diagnóstico de necesidades sobre formación integral del personal docente será responsabilidad conjunta de la Secretaría Académica y de los directores de las áreas, quienes deberán plantear la conveniencia y oportunidad de la implantación del programa de capacitación ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento con 30 días de anticipación.
10. Los directores de cada una de las áreas académicas, en coordinación con la Secretaría Académica, elaborarán su programa anual de actividades de capacitación del personal docente, mismo que deberá sujetarse a la aprobación de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
11. La Dirección de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de realizar el diagnóstico de necesidades sobre la formación integral del personal de apoyo administrativo, intendencia y mantenimiento, tanto en los casos específicos que se presenten como en lo concerniente a la realización anual de esta actividad.
12. La Dirección de Recursos Humanos presentará el diagnóstico de necesidades de capacitación o entrenamiento de personal de apoyo académico, administrativo, de intendencia y mantenimiento ante la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
13. La dirección de Recursos Humanos ejercerá una acción coordinadora y de supervisión para que los planes y programas de capacitación dirigidos al personal de apoyo académico, administrativo y de intendencia se desarrollen conforme a los lineamientos establecidos por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento; así mismo se encargará de llevar a cabo una evaluación de los resultados.
14. La dirección de Recursos Humanos proporcionará el apoyo logístico y administrativo para que las actividades de capacitación se realicen de manera óptima.
15. La dirección de Recursos Humanos deberá controlar y supervisar el desarrollo de los programas de capacitación, los trámites para el registro del personal capacitado, de los instructores y verificar la expedición y entrega de constancias y demás documentos que acrediten los cursos impartidos.
16. La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en coordinación con la Secretaría Académica y la dirección de cada una de las áreas es la responsable del diseño y actualización de todos los programas que sobre capacitación se instrumenten institucionalmente y definir las estrategias adecuadas para la actualización profesional de los responsables de la



administración y el desarrollo de las actividades de capacitación y adiestramiento

17. Las partes integrantes de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento podrán realizar estudios y diagnósticos de necesidades de capacitación o entrenamiento de personal y presentar las propuestas correspondientes.
18. La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento promoverá juntas de trabajo en coordinación con la Secretaría Académica y la Dirección de Recursos Humanos para hacer un análisis de la actividad y un informe sobre planes y avance de trabajos de desarrollo profesional, así como diseñar conjuntamente las estrategias para optimizar la función.
19. De conformidad con lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo, la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento será responsable de:
 - Vigilar la instrumentación y operación del sistema interno de capacitación conforme a los planes y programas autorizados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social y los procedimientos que se implanten para mejorar la capacitación y adiestramiento de los trabajadores
 - Verificar que los capacitadores externos que se contraten cuenten con un registro ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social
 - Sugerir a los capacitadores las medidas tendientes a perfeccionar los sistemas y procedimientos de capacitación y adiestramiento conforme a las necesidades de desarrollo y entrenamiento que tenga el Centro
 - Autenticar las constancias de habilidades laborales, así como cualquier otro documento de carácter simbólico que se otorgue a los trabajadores por su aplicación en el cumplimiento de los programas de capacitación, conforme a lo establecido en el artículo 153-V de la Ley Federal del Trabajo
 - Practicar a los trabajadores los exámenes referidos en el mismo artículo de la Ley, emitiendo el folio correspondiente



Manual de Políticas de Capacitación para los trabajadores de Centro de investigación y Docencia Económicas (CIDE)

Presentación

El Manual de Políticas de Capacitación y Adiestramiento del personal del CIDE es el instrumento que:

- Orienta la operación de la estrategia de formación integral
- Explica la interrelación de las unidades organizacionales que participan en el planeación, ejecución y evaluación de los siguientes programas:
 - a) Desarrollo de servidores públicos superiores y mandos medios.
 - b) Capacitación de personal de apoyo administrativo.
 - c) Entrenamiento de personal de servicios.

Objetivo

Establecer los lineamientos aplicables a la impartición y operación de la capacitación y adiestramiento del personal del CIDE.

Necesidades

La planeación estratégica del CIDE requiere apoyarse en la planeación y adiestramiento sistemático e institucionalizado de su personal. Para ello es necesario:

- a) Reunir las aportaciones técnicas realizadas por las diferentes entidades que se dedican a esta materia, en todo estructurado que se denomine capacitación, adiestramiento y desarrollo profesional
- b) Investigar las características y potencial de 100% de los colaboradores del Centro
- c) Integrar en un sistema global las políticas, programas y procedimientos de desarrollo, capacitación y entrenamiento para optimizar los resultados actuales en todos los órdenes

Beneficios

La implantación de estas políticas sobre capacitación y desarrollo profesional permitirá:

- Institucionalizar la eficacia del personal
- Propiciar un desarrollo homogéneo del personal en todas las áreas del Centro



- Apoyar los planes de productividad general del CIDE
- Buscar la excelencia administrativa

Políticas

La estructura del presente manual de compone de las siguientes secciones:

- Disposiciones generales
- Planes y programas de capacitación
- Responsabilidades
- Funciones y obligaciones de los instructores
- Derecho y obligaciones de los participantes
- Fundamento legal

Disposiciones generales

La aplicación de las siguientes disposiciones será de carácter obligatorio en el Centro, salvo en casos excepcionales sobre los cuales se manifiesten el visto bueno de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento y la autorización expresa del secretario general y coordinador de Administración y Finanzas.

- La capacitación es un derecho para los empleados y otorgarla es una obligación para el CIDE, por lo que el personal podrá hacer uso de la misma desde el momento de su nombramiento
- La capacitación y adiestramiento se impartirá tomando en consideración que lo que disponga el CIDE
- Los horarios de los cursos de capacitación y adiestramiento serán preferentemente de 8:00 a 10:00 horas, o bien de las 14:00 a las 21:00 horas
- La institución dará preferencia a los cursos que incidan en un incremento de la productividad de los empleados
- Los participantes contarán con todo el apoyo del Centro y de sus superiores para cumplir con los cursos de capacitación con el objeto de que los resultados sean positivos
- La realización del diagnóstico de necesidades sobre la formación integral del personal de apoyo administrativo, intendencia y mantenimiento, será la responsabilidad directa de la Dirección de Recursos Humanos, tanto en casos específicos que se presenten como por lo que corresponde a la realización anual de actividades a nivel institucional



Planes y programas de capacitación

- La Dirección de Recursos Humanos será la responsable del desarrollo y cumplimiento de los planes, programas y cursos que sobre capacitación se imparten en la institución al personal de apoyo académico, administrativo, de intendencia y mantenimiento
- La Dirección de Recursos será responsable del diseño y la actualización de todos los programas que sobre esa materia se instrumenten institucionalmente
- Cualquier programa ya aprobado deberá administrarse con total apego a objetivos institucionales, contenido, metodología, tiempo, límite, nivel y recursos establecidos en cada programa
- En todos los cursos de capacitación que se impartan se deberá incluir temas de seguridad e higiene:
 - Reglamento de seguridad e higiene que corresponda al curso impartido
 - Equipos de protección y seguridad personal
 - Normas de seguridad correspondientes a la especialidad.

La Dirección de Recursos Humanos será la responsable directa del desarrollo y cumplimiento de los planes, programas y cursos que se impartan en la institución al personal administrativo, intendencia y mantenimiento.

Responsabilidades

Será responsabilidad de la Dirección de Recurso Humanos:

- Ejercer una acción coordinada y la supervisión para que los planes y programas de capacitación al personal de apoyo administrativo, de intendencia y mantenimiento se desarrollen de conformidad con los lineamientos establecidos
- Buscar que la capacitación y adiestramiento sean tomados en cuenta en la aplicación del escalafón, a fin de que el esfuerzo que realicen los empleados encuentren una debida compensación
- Evaluar con sentido de proyección los resultados de la capacitación y aprovechamiento de los recursos humanos



- Proporcionar apoyo administrativo, logístico, de materiales e instrumentos para que las actividades de capacitación se realicen de manera óptima
- Elaborar y mantener actualizado un padrón de instructores y realizar los trámites que correspondan para su registro ante las autoridades competentes
- Formular y mantener actualizados los registros estadísticos referentes al desarrollo resultados de la capacitación en el CIDE
- Mantener actualizados los expedientes de los instructores y capacitadores internos, así como del personal capacitado

Funciones y obligaciones de los instructores

- En la impartición de la capacitación participarán instructores internos y externos cuya selección se hará previa evaluación y verificación de antecedentes
- El nombramiento de un instructor interno se hará por medio de la comunicación escrita, la cual llevará implícita su aceptación, salvo contestación en contrario por el mismo conducto
- Tanto para capacitación interna como externa, se requerirá que los expositores e institutos que impartan los cursos cuenten con un número de registro en la Secretaría de Trabajo, a fin de validar nuestros cursos y poder otorgar las constancias correspondientes
- Las funciones del personal, pertenecientes a la plantilla de instructores internos y externos, serán impartir cursos cuyos temas sean indispensables para la formación y desarrollo del personal del Centro y participar en calidad de asesores dentro de su especialidad con el área de capacitación
- Los instructores deberán hacer las sugerencias que juzguen pertinentes para el resultado y progreso de su curso, por iniciativa propia o como consecuencia de comentarios de los participantes.
- Los instructores deberán llevar cuidadosamente y al día los registros de asistencia a su clase.
- Los instructores internos deberán contar con otra persona que funja como instructor adjunto, para casos en los que se sepa con anticipación la fecha, motivos de trabajo o particulares no asistirá a impartir alguna clase
- A los tres retardos se computará como una falta injustificada



- Cuando las necesidades del curso requieran la contratación de un instructor externo, se hará de acuerdo con las posibilidades financieras del Centro
- El coordinador del curso de capacitación o adiestramiento deberá llevar cuidadosamente los preparativos de coordinación antes, después y durante el curso, como:
 - Localizar el lugar en donde se llevará a cabo el curso
 - Preparación del material didáctico (carpetas, hojas, lápices, gafetes, diplomas, etc.) audiovisuales y, en algunos casos, material y equipo para prácticas
 - Servicio de cafetería

Derechos y obligaciones de los participantes

- Las invitaciones a cursos serán consideradas como un compromiso contraído para asistir. Por lo tanto, solo serán eximidas las personas que envíen escrito justificante antes del inicio del curso que, para ser válido, deberá tener el visto bueno del jefe inmediato
- Las peticiones individuales del personal para inscribirse a cursos internos a los que no fueron seleccionados serán atendidas siempre y cuando el jefe inmediato le otorgue el visto bueno y haya cupo en el curso, además de no duplicar sus horas de capacitación y adiestramiento dentro del horario de trabajo
- Los participantes tendrán las siguientes obligaciones:
 - Presentar con toda puntualidad a los cursos y tener un mínimo de 80% de asistencias.
 - Observar una conducta correcta durante la impartición de los cursos.
- Se pasará lista de asistencia a los 10 minutos de iniciadas las clases, tomándose como retardo a quien se presente a los 5 minutos siguientes. Transcurrido ese tiempo se tomará como falta
- Las personas que acumulen tres retardos, automáticamente les serán computados como una falta de asistencia
- Los participantes y el instructor no podrán abandonar el aula, a menos que exista una causa de fuerza mayor. De no cumplir con lo anterior, se les considerará una falta de asistencia.



- Para efectos de asistencia se considerará ausencias justificadas las que se den por alguno de los siguientes motivos:
 - Enfermedades, comisiones de trabajo comprobadas y vacaciones
 - Cuando el empleado se vaya a ausentar por alguna comisión de trabajo o por vacaciones, deberá dar aviso en forma previa al instructor.

Es preciso mencionar que las personas que tengan más de tres faltas injustificadas en un curso serán dadas de baja del mismo. A las dos faltas seguidas sin justificación y a las tres discontinuas se notificará al jefe inmediato del empleado para que:

- Esté informado de las ausencias de su personal
- Reconvenga por su conducto al empleado al que regule su asistencia y maque con copia de esta situación a su expediente

A fin de que la asistencia sea provechosa para los empleados, éstos deberán llevar a las clases los apuntes del curso y el manual designado por el instructor.

Requisitos para los diplomados

- Los diplomados se realizarán únicamente con instituciones de educación superior (como la UNAM, INAP o IPN, entre otros)
- Los horarios serán establecidos fuera del horario de trabajo y de acuerdo a los ya establecidos por las instalaciones
- Los participantes deberán ser propuestos por el director general, el secretario general y el coordinador de administración y finanzas, atendiendo las necesidades operativas y funcionales de la unidad administrativa correspondiente
- Los diplomados se realizarán en las instalaciones de las instituciones
- El participante deberá cumplir con el reglamento académico de la institución
- De acuerdo a la norma que establece el Esquema General de Capacitación para la Administración Pública Federal emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se señala en las disposiciones específicas 7.1.1.3. que “las dependencias y entidades, así como las unidades administrativas que las integran, deberán determinar y establecer formalmente el que todos los servidores públicos participen anualmente, como mínimo, en un evento y/o acción de capacitación”



- Es requisito indispensable que los participantes aprueben el diplomado y entreguen la constancia correspondiente a la Dirección de Recursos Humanos
- Para cumplir con la evaluación de las acciones de capacitación, al término del diplomado el participante deberá presentar un proyecto que tenga aplicación inmediata a su área de trabajo, con base en los conocimientos adquiridos. Esto es con la finalidad de medir el mejoramiento, eficiencia y productividad de los procesos de trabajo a partir de los resultados obtenidos

Cursos

Debemos contemplar cursos específicos, de acuerdo al giro del área. Por ejemplo:

Subdirección de Recursos Materiales

- Fundamentos y técnicas modernas y administrativas de compras
- Fundamentos de manejo de almacén para jefes y operativos de área
- Control de inventario y reabastecimiento de existencias
- Administración efectiva del tiempo
- Informática

Servicios Generales

- Seguridad e higiene
- Carpintería

Secretarias

- Ortografía y redacción
- Redacción de informes técnicos archivo electrónicos

Recursos Financieros

- Finanzas (lectura, interpretación y análisis de estados financieros, herramientas matemáticas y decisiones estratégicas)

Recursos Humanos

- Formación de facilitadores
- Calidad en el servicio

Asistentes administrativos

- Inglés



- Computación

Directores en general

- Inglés
- Computación

Requisitos de los cursos

- Los cursos se realizarán con despachos de capacitación de reconocimiento
- Los cursos de capacitación se establecerán dentro de la jornada laboral (de acuerdo con el artículo 153 E de la Ley Federal del Trabajo), salvo un previo acuerdo con el trabajador
- Los participantes deberán ser designados tomando en cuenta edad y disponibilidad
- Los cursos se realizarán en las instalaciones del CIDE. Salvo casos en que el curso no pueda ser impartido en este lugar, el trabajador deberá acudir al centro especializado para dicho curso. Para este último caso la persona llenará el formato de capacitación especializada y se remitirá al Consejo Académico Administrativo para su aprobación¹⁶

¹⁶ Véase anexo 15 p. 228.



CONCLUSIONES



Capítulo

4

CONCLUSIONES

Con base en el trabajo presentado, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

A partir de la instauración de funciones es posible decir que se ha favorecido a que todos los trabajadores del CIDE estén convencidos de la importancia que su trabajo tiene en el logro de los propósitos de la institución. Sus directivos también reconocen el valor de la contribución y el desarrollo del personal, tanto de quienes participan directamente en las funciones sustantivas del Centro, como del que lo hace en las funciones de apoyo.

Se ha participado activamente en la solución de problemas a través del proceso de mejora administrativa que el CIDE ha implantado. Lo anterior permitió aprovechar adecuadamente los recursos, mejorar constantemente los servicios y las relaciones laborales, lo cual disminuye de manera significativa la aparición de conflictos.

Con el correcto desarrollo de las funciones establecidas en la Dirección de Recursos Humanos se lograron:

- Mejores resultados de la dirección debido a la mejora del rendimiento de los procesos y las personas
- Definición de puestos vacantes o sobrantes
- Definir las personas más correctas para desarrollar cada puesto de trabajo

La consecución de estos resultados redundó positivamente en los niveles operativos y es actualmente una de las bases para conseguir una optimización de recursos en la institución.



A partir de todo esto, y considerando los procedimientos que ya se encuentran implementados, se pueden mencionar el estado y las aportaciones de los siguientes puntos:

1. Se concluyó la elaboración del catálogo de puestos que incluyó la descripción de 147 puestos de trabajo. Esto ha permitido facilitar la ubicación y orientación del personal, además de establecer las delimitaciones en las funciones y compromisos de cada cargo, lo cual ha sido de gran utilidad en función de la normatividad que establece para tal fin la Secretaría de la Función Pública en cuanto a responsabilidades de los servidores públicos
2. De igual modo, el catálogo permitió conocer las necesidades básicas de cantidad de personal y las características deseables de éste
3. Por su parte, el catálogo ayudó a organizar la división del trabajo y la especialización de funciones. De esta forma se evita la común duplicidad de tareas y responsabilidades, la carencia de algunas funciones por omitirlas en un puesto o la gravedad de omitir un puesto que es necesario

Asimismo, y como contribución más importante de este procedimiento, la información recabada ha sido pieza fundamental para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección y capacitación. Se logró agilizar y eficientar el proceso, lo cual logró una mejor definición de requerimientos mínimos del puesto, así como la delimitación de perfiles adecuados al mismo.

A la fecha se han llevado a cabo más de 55 contrataciones con base en el proceso de reclutamiento y selección técnica de personal, con lo cual se ha garantizado el ingreso de personal más calificado para cubrir las vacantes.

El procedimiento de reclutamiento y selección técnica de personal ha evitado una contratación acelerada que, como consecuencia, pueda generar descontento de la persona con el puesto obtenido, lo cual puede causar a la larga problemas laborales con sus compañeros de trabajo; incluso podría disminuir la eficiencia y eficacia de los resultados esperados.

En esta labor correspondió buscar al hombre adecuado para el puesto adecuado. Para ello se utilizaron las técnicas indicadas para tomar la mejor decisión y respaldarla, tomando en cuenta el espacio al que el sujeto va a ingresar, si es capaz de interactuar, si posee los conocimientos mínimos requeridos, tomando en cuenta las expectativas e intereses de la persona a la que se quiere contratar, así como las necesidades y expectativas del CIDE.

A su vez, el llevar a cabo en forma sistematizada el proceso de reclutamiento y selección contribuyó a integrar a los individuos más capacitados para ejercer un puesto dentro de la institución, sentando las bases para formar un equipo eficiente y, en consecuencia, exitoso. La transparencia probada que hoy se



percibe de este procedimiento ha permitido mantener un buen clima laboral al ser un proceso que fomenta la equidad interna.

De igual manera, el proceso de selección de personal ayudó a mantener una mayor permanencia del personal en el largo plazo y reducir tanto el proceso de selección de personal como el costo económico en que se debe incurrir para reclutar candidatos o bien en el pago de liquidaciones por no conseguir el candidato idóneo al puesto. Asimismo, se reduce la asignación de recursos no recuperables en los programas de capacitación en que invierte la institución para desarrollar a sus empleados.

Sin duda, el hecho de que el trabajador conozca el impacto de su colaboración individual en el logro de los objetivos institucionales le permitió adquirir un sentido de pertenencia. Al día de hoy, es posible encontrar empleados más comprometidos esforzándose en desempeñar lo mejor posible su labor en beneficio de la comunidad CIDE.

Con la integración como elemento adicional al proceso de reclutamiento y selección, el Manual de Bienvenida permitió que la comunidad conociera y reconociera al CIDE como una institución bien definida. Esto ha permitido establecer estructuras claras y canales de comunicación que contribuyen a alcanzar los objetivos de la institución y del empleado.

Con todo lo anterior, y aunque se reflejan resultados satisfactorios, es necesario considerar el desarrollo e implementación de un programa formal de inducción a la organización y establecer las bases para capacitar al personal indicado. El objetivo es afianzar lo más posible la relación empleado - CIDE.

Dentro de los principales logros obtenidos a través del programa de capacitación es posible mencionar lo siguiente:

Se capacitó a la totalidad de personal administrativo, servicios, mandos medios y superiores. Se han impartido alrededor de 50 cursos de capacitación dentro de las instalaciones del Centro que equivalen a más de 820 horas-clase y más de 28 cursos específicos en despachos y universidades de prestigio enfocados a desarrollar habilidades determinadas de los empleados.

Por ejemplo, se impartió en las instalaciones del CIDE el primer diplomado en informática, dirigido al personal administrativo e impartido por la Facultad de Ingeniería de la UNAM. Se cubrió un total de 120 horas con la asistencia de 28 participantes.

Gracias al programa de capacitación, se echó a andar el Programa de Asesorías para aplicar del Examen Único para acreditar el nivel bachillerato para el personal que no cuenta con estudios a nivel medio superior. Aquí participaron



23 trabajadores, de los cuales se logró la obtención de ocho certificados de bachillerato.

Por su parte, proporcionar constantemente nuevas herramientas que faciliten al empleado desempeñarse al máximo en sus capacidades permitió proporcionar servicios de mayor calidad a la población, lo que ayuda a la institución a proyectar una imagen de mayor eficiencia.

Es decir, que con el proceso de capacitación profesional todo el personal ha adquirido conocimientos. Ha desarrollado sus habilidades, enriquecido sus actitudes, asimilado sus experiencias y comprendido la importancia del trabajo en equipo. Esta preparación se realiza en espacios adecuados con el apoyo de material didáctico de calidad e infraestructura tecnológica de vanguardia.

En la medida que el CIDE crece y se fortalece, sus empleados disfrutan de mayores oportunidades para su desarrollo profesional. También se benefician del contacto y experiencia de una gran variedad de conocimientos y ambientes de trabajo al atraer gente de afuera con la que comparten experiencias.

No sólo eso. Se han formalizado esquemas para acrecentar las habilidades de nuestro personal. Los empleados se ven beneficiados de los procedimientos establecido orientados a la mejora de sus habilidades personales al lograr un mayor conocimiento del puesto de trabajo y de la institución en general. De esta forma se acelera su desarrollo profesional.

Es importante considerar que el desarrollo e implementación de todas las funciones se logró con el compromiso y apoyo incondicional de las autoridades, así como la participación y entusiasmo de los trabajadores por contribuir en este proyecto.

De esta forma, los trabajadores del CIDE se sienten satisfechos por los servicios que recibe de todas las instancias que integran la dirección. Gracias al trato amable de su personal, del diseño óptimo de los procesos y de los procedimientos, han sido posibles tiempos de respuesta satisfactorios para los usuarios.

El análisis y diseño de las nuevas funciones en la Dirección de Recursos Humanos y de los puestos de trabajo ha sido una pieza muy importante en la gestión del CIDE. Consistió en definir los diferentes niveles organizativos, así como las diferentes funciones, relaciones y responsabilidades entre los integrantes del equipo que conforman la Dirección.

Igualmente, se logró implementar los procedimientos de trabajo más adecuados para la definición de puestos y responsabilidades, buscando el



perfecto funcionamiento de las tareas y adecuarlas a partir de una estructura bien definida.

Gracias a estos esfuerzos, se estableció la base para desarrollar una relación recíproca de normatividad, aprendizaje y fortaleza institucional tanto para los empleados como para el Centro de Investigación y Docencia Económicas.



REFERENCIAS



Referencias bibliográficas

- Acevedo, V. E. (1995). Revisión y Actualización del Análisis de Puestos para (Uso de) Psicólogos. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Alvarado, C. D. (1984). Catálogo de Puestos. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Arias G. F. (1989). Administración de Recursos Humanos. (4ª. Ed.). México: Trillas
- Armstrong, M (1991), Gerencia de Recursos Humanos, Integrando el Personal y la Empresa. Bogotá, Colombia: Legis Editores S.A.
- Avila, B. J. (1997). Planeación estratégica de la capacitación en la empresa. Tesis de maestría inédita. Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. Secretaría de Educación Pública. México.
- Bentley, T. (1993). Capacitación Empresarial. Bogota Colombia: McGRAW-HILL.
- Blake, O.J. (1997), La Capacitación un Recurso Dinamizador de las Organizaciones. Buenos Aires Argentina: Ediciones Macchi.
- Blake, O.J. (2000). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires Argentina: Ediciones Macchi.
- Chiavenato, I., 1990, Administración de Recursos Humanos, Edit Mc Graw Hil
- Dessler, G. (1996). Administración de Personal. (6a. ed.) México: edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- García R.L. y Sánchez, R. B. (1987). Detección de Necesidades de Capacitación y Adiestramiento en el Sector Público en base a las actividades Sustantivas del Puesto. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Garnica, R. H. (2003) Implementación de un programa de capacitación para favorecer el desarrollo de una cultura de calidad en el servicio Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Grados, J. Inducción, Reclutamiento, Selección, Edit. Manual Moderno
- Hawk, R. H. (1968) Reclutamiento y Selección de Personal. México, D.F. : Editora Técnica S.A. de C.V.,
- Ibarra, R. M. (1998). La capacitación como estrategia para la optimización de los recursos humanos y calidad en el servicio. Tesis de Licenciatura inédita. Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- López, B. M. (1999). La capacitación en el trabajo: La detección de necesidades su planeación y la evaluación de su impacto en las organizaciones mexicanas. Tesis de Licenciatura inédita. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- McFarland, D. E. (1972), Administración de Personal Teoría y Práctica. México D.F: Fondo de Cultura Económica.



- Medina. S. J. (1975) La capacitación como factor determinante en la administración de los recursos humanos. Tesis de licenciatura inédita. Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México
- Orozco, J. (1980). Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México, D.F.: Coparmex Fondo Editorial
- Pérez, V. A. (1997). Implantación del Proceso de Selección en una institución de Banca de Desarrollo. Reporte Laboral inédito. Facultad de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Pinto, V. R. (2000), Planeación Estratégica de la Capacitación México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V.
- Ponce, C. L. (1998). Implementación de un Proceso de Reclutamiento y Selección en una institución Gubernamental. Reporte Laboral inédito. Facultad de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Reyes P. A, (1966). El análisis de Puestos. (5ª. Ed.) México, Limusa
- Reyes, P. A. Administración de Personal. (1ª Parte). México, Limusa. 1997.
- Richino, S. V. (1996). Selección de Personal. México, Paidós Mexicana S.A.
- Rodríguez, E. M. y Ramírez, B.P. (1991). Administración de la Capacitación. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana de México S.A. de C.V.
- Ruiz, B.A. (2002). Proceso de Reclutamiento y Selección para un Programa de Carrera en una Empresa Textil. Reporte Laboral inédito. Facultad de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Siliceo, A. (1980). Capacitación y desarrollo de personal. México, D.F. : Limusa S.A.
- Stanton, E. (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México, D.F.: Limusa, S.A. de C.V.
- Stoner, J., y Wankel, C. (1994) Administración. (3ª.ed.) México: edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.
- Tena, V. J. y Valentín, R. L (2003). La Capacitación como factor de motivación para el trabajador. Tesis de Licenciatura inédita. Escuela de Pedagogía. Universidad Don Vasco, A.C. México.
- Torres, M. (1994), Manual De Políticas Y Procedimientos Para El Proceso De Reclutamiento Y Selección De Personal En Una Institución Educativa: Propuesta. Tesis de licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM.
- Villasana, C. E. (2002). Implementación del proceso de selección de personal en una institución aseguradora de salud. Reporte Laboral inédito. Facultad de psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Fuentes electrónicas

- http://portal.cide.edu/rec_hum/contrato_colectivo_de_trabjo_2005-2007.pdf
- <http://portal.cide.edu/manuales/OyP/DRH.html>
- www.cide.edu/transparencia/leyes/Ley%20Federal%20del%20Trabajo.pdf
- www.gobernacion.gob.mx/dof/2005/mayo/dof_02-05-2005.pdf

ANEXO 1

Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.,

1. Formulario para conocer el perfil profesional del personal del CIDE
(Dirección de _____)

Fecha: ___/___/___

Datos Generales del Empleado

Apellido paterno:

Apellido materno:

Nombre (s):

Edad:

Puesto:

Fecha en que tomó el cargo:

Antigüedad dentro de CIDE:

Escolaridad y Preparación

Grado máximo de estudios:

¿Está titulado? (Sí o No):

Carrera:

Idiomas que maneja:

Nivel (marque con una x):

	Principiante	Intermedio	Experto
1			
2			

Cursos de especialización y capacitación antes de ingresar al CIDE:

Fechas:

1		de		a	
2		de	___/___/___	a	___/___/___

Funciones que ha realizado como: Nivel (marque con una x):
docencia, investigación, archivo,
contaduría, secretarial, de biblioteca,
de almacén, de jardinería, etc., que
domina:

	Principiante	Intermedio	Experto
1			
2			

Programas de cómputo que domina:

Nivel (marque con una x):

	Principiante	Intermedio	Experto
1			
2			

Puestos Desempeñados en Otras Empresas o INSTITUCIONES

(Empezar por el último puesto desempeñado)

Nombre de la Institución:	Puesto desempeñado:	Tiempo en que lo desempeñó:	Fecha de ingreso:	Fecha de terminación:

Nivel

Funciones

Responsabilidades

Mando intermedio

Operativo

Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.,

1. Formulario para conocer el perfil profesional del personal del CIDE
(Dirección de _____)

Fecha: ___/___/___

Puestos Desempeñados en el CIDE con Anterioridad al que Ocupa Actualmente

Puesto:	Área administrativa del CIDE:	Fecha de ingreso:	Fecha de terminación:
---------	-------------------------------	-------------------	-----------------------

Nivel	Funciones	Responsabilidades
-------	-----------	-------------------

Cursos de Capacitación Tomados desde su Ingreso al CIDE (Anotar los más importantes)

	Tipo de capacitación	Responsable de la capacitación	Fecha:
1			
2			
3			
4			

¿Cuáles son los cursos que usted necesitaría para cumplir mejor con sus funciones?:

1			
2			
3			
4			

Evaluaciones de Desempeño Obtenidas en el CIDE

	Tipo de evaluación:	¿Quién la aplicó? :	Fecha:	Calificación
1			___/___/___	
2			___/___/___	
3			___/___/___	

Comentarios (si los hay):

¿Ha obtenido algún premio o incentivo por parte del CIDE? ¿Cuál? :	Fecha:
1	
2	___/___/___
3	___/___/___

CIDE, Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C.,

ANEXO 2

	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A. C. COORDINACIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS Cuestionario para la Elaboración y/o Actualización del Manual de Organización y Procedimientos	Área encuestada
		Dirección de Recursos Humanos
		Fecha de recepción

1. Nombre del servidor público:	
2. Categoría	
3. Puesto:	
4. Antigüedad en la institución:	
5. Antigüedad en el puesto:	
6. Área de adscripción:	
7. Área a la que reporta:	

8. Mencione cada una de las funciones de su puesto que está describiendo. Deberá entenderse por función cada conjunto de actividades encaminadas a un solo fin. Por ejemplo: "Manejar la correspondencia" es una función que se compone de diversas actividades distintas: "recibir correspondencia interna", "clasificarla", "turnarla", "recibir la solución de los asuntos", "registrar oficios de esta", etcétera.

9. Describa las actividades vinculadas con cada una de las funciones. En la primera columna de los cuadros siguientes, enliste las actividades que es necesario realizar para cumplir cada una de sus es. Trate de hacerlo con precisión e incluya todas las acciones para el cumplimiento de la función. Por ejemplo, se debe escribir "recibir correspondencia", mencionando las acciones específicas de que consta la actividad, "abrir sobres", "colocar oficios en la charola de entradas", "registrar en el control la hora de llegada", etc. En la columna "frecuencia" escriba la periodicidad con la que realiza cada actividad (anual, semestral, bimestral, al, quincenal, semanal, diariamente, X veces al día). Enseguida marque el tiempo que se necesite para desarrollar cada actividad (en segundos, minutos, horas o días).

Después consigne la importancia de la actividad que está describiendo; use una escala de 1 a 6: "1" equivale a poco importante (si no se realiza esta actividad, el trabajo no se deteriora); "6" es vital (sin puesto no tendría razón de ser). En la columna "Dificultad" use una escala semejante, en la que "1" se refiere a las actividades rutinarias, que no requieren de gran concentración, y "6" son las ligas de total concentración para disminuir la posibilidad de errores. En delegabilidad marque con las actividades que es posible transferir en caso de urgencia a otra persona sin que la función herite, y con las que sólo puede realizar quién ocupa el puesto que está describiendo.

Función "A"

NÚM.	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO QUE CONSUME	IMPORTANCIA	DIFICULTAD	DELEGABILIDAD

Función "B"

NÚM.	ACTIVIDADES	FRECUENCIA	TIEMPO QUE CONSUME	IMPORTANCIA	DIFICULTAD	DELEGABILIDAD

10. ¿Conoce el objetivo principal de su área?	S Í <input type="checkbox"/>	Describalo:	NO <input type="checkbox"/>	¿Por qué?

11. ¿Con cuánto personal cuenta el área para el desarrollo de sus funciones?

12. ¿Conoce la organización de su área de adscripción?	S Í <input type="checkbox"/>	Describalo	NO <input type="checkbox"/>	¿Por

13. Mencione el nombre de los registros que se utilizan en el área para el control de sus actividades, así como su periodicidad y utilidad.			
Nombre del registro	Periodicidad	Frecuencia	Tiempo que consume

14. ¿Existen manuales, guías, instructivos y políticas que apoyen la operación del área?	S Í <input type="checkbox"/>	Describalo:	NO <input type="checkbox"/>	¿Por

15. ¿Elabora algún tipo de informe y/o reporte?	S Í <input type="checkbox"/>	Describalo:	NO <input type="checkbox"/>	¿Por qué?

16. ¿Cómo mide la realización de sus actividades??	S Í <input type="checkbox"/>	Describalo:	NO <input type="checkbox"/>	¿Por qué?

17. Mencione las áreas que le suministran información para el desarrollo de sus funciones, incluyendo las externas al CIDE, y describa qué tipo de información es la que le proporcionan.	
Nombre del área	Información que le suministran

18. Mencione las áreas a las que usted proporciona información para el desarrollo de sus funciones, incluyendo las áreas externas al CIDE, y describa qué tipo de información.	
Nombre del área	Información que suministra

19. ¿Existen indicadores de gestión en el área?	SÍ <input type="checkbox"/>	Describalo:	NO <input type="checkbox"/>	¿Por qué?

20. ¿Quién ejerce la supervisión del personal del área en la cual usted labora?

21. ¿Cómo y con qué frecuencia es supervisada su área?

22. ¿Existe un programa de capacitación para el personal del área?	SI <input type="checkbox"/>	Anéxelo	NO <input type="checkbox"/>	¿Por qué?
NO				

23. Describa los cursos que ha tomado, relacionados con las actividades que realiza:

24. Mencione su grado máximo de estudios:

25. ¿Maneja los sistemas instalados en su equipo de cómputo para el desempeño de sus funciones?	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Por qué?

26. ¿Qué paquetes computacionales domina? Mencione también el porcentaje:			
WORD	%	EXCEL	%
POWER POINT	%	OTROS	%
DESCRÍBALOS:			

27. ¿Qué cursos considera que debería tomar para desarrollar mejor sus funciones?

28.- Cuales serían las propuestas o sugerencias para mejorar el desempeño de sus funciones y las de su área?

FECHA DE RECEPCIÓN DE ESTE CUESTIONARIO RESUELTO ALMENTE	FECHA DE ENTREGA DE ESTE CUESTIONARIO RESUELTO TOTALMENTE
NOMBRE Y FIRMA DEL ENCUESTADOR	NOMBRE Y FIRMA DEL ENCUESTADO

ANEXO 3





CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA ECONOMICAS

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CATALOGO DE PUESTOS DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS GENERALES

Nombre	Área de adscripción	Número de plazas autorizadas por Área de adscripción	Nombre del puesto	Categoría asignada	Sueldo	Sindicalizada	
						SI	NO

NOMBRE DEL TRABAJADOR

EL ASIGNADO POR EL TITULAR DEL AREA

DEACUERDO A LAS PLAZAS AUTORIZADAS POR LAS S.H.C.E.

ANEXO 4

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

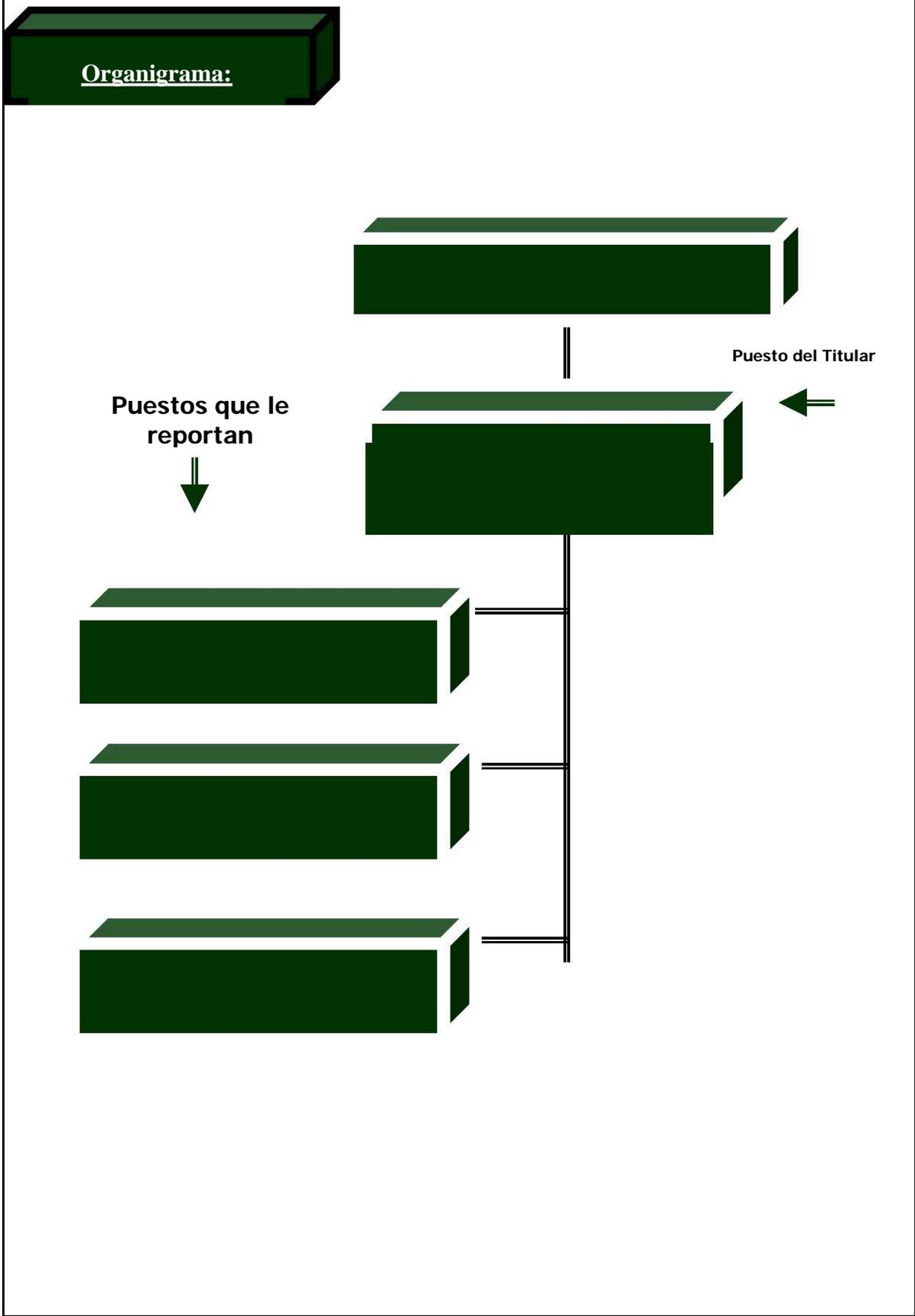
Título del Puesto:

Superior Inmediato:

Área:

Propósito General:

Dimensiones:



Funciones y/o Responsabilidades Principales:

Contexto / entorno:

Relaciones Internas:

Relaciones Externas:



Comentarios Adicionales:

ANEXO 5

PERFIL DEL PUESTO

FECHA: _____

I. ASPECTOS GENERALES

Denominación del Puesto _____

Jefe Inmediato Superior _____

Jornada de Trabajo _____

Localización Física _____

II. REQUISITOS

Conocimientos de Software

CARACTERÍSTICAS ESPECIALES

IDIOMAS _____

PERFIL _____

SEXO _____

PERFIL DEL PUESTO

ESTADO CIVIL _____

Características Psicológicas deseables

ELABORO:

Vo. Bo:

ANEXO 6

REQUISICIÓN DE PERSONAL

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Fecha: _____

Nombre del Puesto: _____

Descripción: _____

Adscripción: _____

Sé Trata de una Vacante:

Permanente ()

Temporal ()

 Cuánto tiempo

De Confianza ()

Sindicalizado ()

Horario de trabajo _____

Requisitos del Ocupante

Edad _____ Sexo _____ Estado Civil _____

Escolaridad _____

Experiencia en el trabajo _____

Otras Características _____

Habilidades Especificas _____

Reemplazo

Reemplaza a: _____

Puesto: _____

Motivo: _____

Explicar: _____

Área que solicita

Dirección de Recursos
Humanos

ANEXO 7

Puntuación: _____
Calificación: _____

Fecha: _____

Nombre: _____

Edad: _____

I. Revisa la ortografía de las palabras que aparecen a continuación y corrígelas en la columna de la derecha.

1. Indemnización _____
2. Adheción _____
3. Facsimil _____
4. Litijio _____
5. Adquisición _____
6. discreción _____
7. revasar _____
8. marginal _____
9. trasender _____
10. hemeroteca _____
11. trallectoria _____
12. solidés _____
13. gigantesco _____
14. inerente _____
15. abaro _____
16. nostalgia _____
17. perspicaz _____
18. equivocado _____
19. pronuncie _____
20. espediente _____

II. Acentúa las palabras que lo requieran.

Toda mecanografía debe ser objeto de un proyecto acabado, es decir, de una magnífica presentación. Es inútil ponderar las ventajas de un buen acabado: la correcta presentación de un trabajo exento de errores de mecanografía, de

ortografía, de transcripción, de interpretación de cálculo, etc., no es completa sin una adecuada simetría, y hasta bella distribución de los datos.

III. Agrega "B" 0 "V" según se requiera.

El viajero no pudo embarcarse ya que el barco, lleva a carga que el capitán no conocía. Tuó que realizarse una investigación para descubrir la procedencia y prohibir a los soldados suir.

IV. Agrega "S", "C" o "Z" según corresponda.

La actuación proedia de una persona sería quien se retiró una vez terminada la averiguación.

Fue entregada la correspondencia, pero no se recibió la aprobación por la negligencia de los conejeros.

V. Relacione los sujetos de la izquierda con los atributos de la derecha anotando en las líneas el número correspondiente.

- | | |
|---------------------|----------------------------------|
| 1. _____ Archivista | 1. Dirige una empresa |
| 2. _____ industrial | 2. Fiscaliza labores |
| 3. _____ gerente | 3. Clasifica y guarda documentos |
| 4. _____ inspector | 4. Elabora la materia prima |
| 5. _____ editor | 5. Publica obras literarias |

VI. Distribuya en los espacios en blanco, las series de sinónimos.

- A) Costo B) Precio C) Cotizaciones D) Valor E) Importe

El ___ de este artículo es elevado; pero como se vende a muy buen ___ al pagar los clientes el ___ de las facturas, se logra que el ___ de la mercancía se supere en todas las ___.

VII. Escriba los adjetivos que correspondan.

Ejemplo:

 suave como el terciopelo

1. _____ como la roca
2. _____ como la noche
3. _____ como la nieve
4. _____ como el acero
5. _____ como la miel
6. _____ como el viento
7. _____ como el sol
8. _____ como el oro
9. _____ como el cristal
10. _____ como la pluma

VIII. Escriba con la letra ó número según corresponda.

1. \$ 1,034.28 _____
2. \$ 105,029.00 _____
3. \$ 415,711,090,001.
 00 _____
4. _____ nueve millones cuatrocientos seis mil ciento once \$
5. _____ trescientos mil dos _____ \$

IX. Escriba el significado de lo siguiente.

1. **IMSS** _____
2. **GBNO.** _____
3. **P.A.** _____

4. **Vo.Bo.** _____

5. **S. de R.L.** _____

X. Transcribe la siguiente carta dirigida al C. Manuel Acuña Ibarra, firmada por la Lic. Maricela Hernández Castillo y con copia para el C.P. Alfredo Fernández Gaspar.

Por este conducto informo a usted que del 8 al 12 de octubre del presente año recibiremos la visita de miembros de la Secretaría de Seguridad Pública del D.D.F., Dirección de Siniestros y Rescates a fin de establecer un sistema de seguridad ante eventualidades, por lo cual solicito a usted designe a dos miembros de su área para que asistan a dicho curso en la fecha mencionada de 9:00 a 11:00 hrs. Agradeceré me hagan llegar a la brevedad los nombres de las personas que participarán para poder hacerles llegar mayor información. Sin otro particular y reiterándole la importancia de su participación, le envío un cordial saludo.

A continuación elabore la tabla en Excel con los siguientes datos,

	ENERO	FEBRERO	MARZO
VENTAS	13516	18261	178345
GASTOS	6832	5245	10020
GANANCIAS			

Utilizando formulas:

- Indique cuales son las ganancias adquiridas en cada mes y posteriormente el total por trimestre.
- Agregue una columna donde establezca un total de ventas, gastos y ganancias de enero a marzo.
- Saque el promedio mensual de los gastos, ventas y ganancias del trimestre.

A continuación de formato a la tabla e imprima.

ANEXO 8

Entrevista de Selección

(Guía de preguntas)

1. Qué estudios has realizado?. ¿Por qué éstos y no otros?.
2. ¿Tienes otras preferencias?
3. ¿Dónde los realizaste?.
4. ¿Cómo son tus calificaciones académicas?.
5. ¿Cuáles eran tus materias preferidas?. ¿Por qué?.
6. ¿Harías algunos cambios en tu trayectoria como estudiante?.
7. ¿Cuáles?.
8. ¿Qué es lo que más te satisfacía o gratificaba en tu vida de estudiante?
9. ¿Has cursado estudios de especialización relacionados con algún puesto de trabajo?
10. ¿Por qué motivos los realizaste?
11. ¿Consideras necesario o conveniente mejorar o actualizar su formación para así llevarlo de forma más eficiente?
12. ¿Tienes conocimientos de inglés, francés u otros idiomas?
13. ¿Qué nivel tienes, hablado y escrito?
14. ¿Has tenido ocasión de perfeccionarlo con alguna estancia en el extranjero?
15. ¿Has realizado cursos de idiomas?
16. ¿Qué entidad lo impartía?
17. ¿Qué duración tenían?
18. Cuáles son tus proyectos a medio y a largo plazo?.
19. ¿Cuáles son tus objetivos a medio y a largo plazo?.
20. ¿Crees que tus objetivos son realistas?.
21. ¿Cómo te ves dentro de unos años?.
22. ¿Dónde?.
23. ¿Con qué perfil profesional te identificas?.

- 24.
25. ¿Crees que reúnes lo requisitos necesarios para desarrollar el trabajo al que aspiras?
26. ¿Qué pretendes hacer para cubrir las posibles carencias que puedas tener?.
27. ¿Qué actividad te gustaría desarrollar, de forma continua, en el futuro?.
28. ¿Qué acciones vas a llevar a cabo para conseguirlo?.
29. ¿Cuál es tu estado civil?
30. ¿Tienes personas a tu cargo?
31. ¿Tienes proyectado casarte?
32. ¿Tienes proyectado tener hijos?
33. Si estas casado o tienes persona a tu cargo, ¿crees que tendrás dificultades o te repercutirá en tu trabajo?
34. ¿Tienes posibilidades de realizar viajes de forma continua?
35. ¿Tienes vehículo propio?
36. ¿Cómo prefieres trabajar, en equipo o individualmente?. ¿ Por qué?
37. ¿Cómo te suele integrar en grupos ya preestablecidos, ya sean de trabajo o de amistades?.
38. ¿Acepta con normalidad las normas, disciplinas o las jerarquías que imponen las empresas?
39. ¿Cómo es el ambiente de trabajo en el que le gustaría trabajar, de confianza o prefiere guardar las distancias en todo momento?.
40. ¿Prefieres un ambiente de trabajo competitivo o de colaboración?
41. Cómo te definirías a ti mismo/a?
42. ¿Cuáles dirías que son tus cualidades o virtudes?
43. ¿Cuáles son tus defectos?
44. ¿De qué forma sueles tomar tus decisiones, de forma impulsiva o reflexionando antes de tomar una decisión?
45. ¿Qué habilidades consideras que tienes?
46. ¿Te consideras creativo/a? ¿Por qué?
47. ¿ Te consideras una persona sociable y comunicativa?

48. En general, en sus relaciones con los demás, ¿qué actitud suele adoptar?, (Confrontación, duda, discusión, colaboración, sumisión...).
49. ¿Eres una persona tranquila o más bien activa?
50. ¿Te consideras una persona reservada?
51. ¿Te relacionas fácilmente?
52. ¿En reuniones, sueles permanecer en silencio o expones lo que tus opiniones si lo crees conveniente?
53. ¿Te consideras innovador/a?
54. ¿Cómo se enfrenta a los problemas, directamente o los dejas hasta que se resuelven por sí solos?
55. ¿Te consideras una persona decidida?
56. ¿Sueles dudar a la hora de llevar a cabo algún tema?
57. ¿Te planificas tus acciones, antes de llevarlas a cabo?
58. ¿Actúas de acuerdo con lo que te has planteado?
59. ¿Aceptas las críticas?
60. ¿Cómo te tomas las críticas que te puedan hacer amigos o compañeros de trabajo?
61. ¿Tienes confianza en ti mismo/a y en tus posibilidades?
62. ¿Te consideras responsable de todo lo piensas, dices y haces o más bien piensas que de todo ello, es responsable algún agente externo a ti?.
63. ¿Todo lo que has conseguido a qué crees que se debe a tu esfuerzo, capacidad, habilidades, suerte, casualidad, el destino, dios...?
64. ¿Todo lo que te ocurre en tu vida, se debe a lo que haces tú o a lo que hacen los demás?.
65. ¿Eres una persona con iniciativa, dinámica, activa?.
66. ¿Te mantienes al día?, ¿sigues la actualidad?.
67. ¿Te consideras una persona realista?.
68. ¿Crees que te propones unas metas muy altas, casi insuperables?
69. ¿Eres una persona responsable?
70. ¿Eres constante en todo lo que haces?
71. ¿Te consideras una persona eficiente?

72. ¿Qué le atrae de este puesto?.
73. ¿Cómo se ha enterado de la vacante?.
74. ¿Qué le atrae de esta institución?.
75. ¿Qué conoce de su funcionamiento y dinámica de trabajo?.
76. ¿Qué cree que podemos aportarle profesionalmente?
77. ¿Qué puede aportarnos a nosotros?.
78. ¿En qué se diferencia de los demás candidatos?
79. ¿Se considera suficientemente capacitado para llevar a cabo este trabajo?
¿Por qué?
80. ¿Aceptaría un periodo formativo, previo a la realización de su trabajo en concreto?
81. ¿Tiene experiencia en este tipo de trabajo?. Cuéntemela.
82. ¿Ha trabajado anteriormente?.
83. ¿Por que medios los conseguiste, prensa, internet, contactos personales...?
84. ¿Qué funciones realizaba?.
85. ¿Qué tipo de trabajo ha desarrollado?.
86. ¿Duración?.
87. ¿Cuál es el trabajo en el que se sintió más a gusto o satisfecho?¿
Porqué?.
88. ¿Cuales fueron los motivos por los que abandonó su puesto?
89. ¿Volvería a trabajar en alguno de los trabajos anteriores?
90. ¿Qué opina de sus anteriores jefes?.
91. ¿Qué actitud suya criticarías?.
92. ¿Qué relación tenía con sus compañeros?.
93. ¿Qué ambiente de trabajo se daba en sus anteriores trabajos?.
94. A la hora de trabajar, ¿se organiza y planifica su trabajo antes de realizarlo?.
95. ¿Has tenido alguna situación desagradable o conflictiva con tus jefes o compañeros de trabajo?. ¿Cómo te enfrentaste o la solucionaste?
96. ¿Ha trabajado en grupos o equipos de trabajo?.

97. ¿Eres colaborador con tus compañeros?.
98. ¿Tiendes al diálogo o a la discusión?.
99. ¿Has realizado algún trabajo, práctica, colaboración... durante los estudios?.
100. ¿Cuáles?.
101. ¿Por qué razón?.
102. ¿Tenían relación con sus estudios?
103. ¿Qué aprendiste?.
104. ¿Qué funciones realizabas?.
105. ¿Tenías funciones de responsabilidad o personas a tu cargo?.
106. ¿Qué aprendiste?.
107. ¿Cuál es el sueldo que aspiras?
108. ¿Cuál es el sueldo que recibía en su anterior trabajo?
109. ¿Cuál es el mínimo que aceptarías?

ANEXO 9

	CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS, A. C.	Dirección de Recursos Humanos	
REQUERIMIENTOS DE DOCUMENTACIÓN PARA CONTRATACIÓN			
Personal Académico		Personal Administrativo	Personal por Honorarios
Nombre de contratado Name of contracted person			
Área que lo contrata Contracting Department		Fecha de Ingreso Starting date	
I. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL HABLA HISPANA			
Acta de Nacimiento (copia legible)			
Acta (s) de Nacimiento de hijos menores de 06 años (original y copia legible)			
Curriculoum Vitae			
Documentos escolares (original y copia legible de certificados y títulos)			
Comprobante de domicilio (dos copias legibles de recibo de agua, luz o teléfono) recientes			
Identificación oficial (dos copias de credencial de elector ambos lados o pasaporte)			
Registro de AFORE (copia)			
Documentos de IMSS (Alta, baja o modificación salarial o credencial –copia-)			
Cartas de recomendación (2, dos)			
Constancia de no inhabilitación (Tramita DRH en SECODAM)			
Copia de R.F.C. y/o CURP			
Documentos para trabajar en México (Para extranjeros, FM2 o FM3)			
II. DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EXTRANJERO			
Birth Certificate (readable copy)			
Birth Certificates for each child under 6 (six) years old (original and readable copy)			
Resume (curriculum vitae)			
School certificates (original and readable copy)			
Address Verifying Document (two readable copies of water, electricity or telephone bill)			
Official identification (two readable copies of passport or migratory document)			
Register at the System of savings for the retirement (AFORE -copy if exists)			
Register at Mexican Social Security (IMSS –Up, down or salarial changes –copy-)			
Recommendation Letters (2, two)			
“Constancia de No Inhabilitación” (Document that gets Human Resources Office)			
Permission to be employed at Mexico (FM3 or FM2)			
Fiscal Identification Number			
Fiscal Address (Write please)			
Fecha, Nombre y Firma de quien recibe la documentación (Cuando se trata de área diferente a Recursos Humanos)	Fecha, Nombre y Firma de entregado por personal contratado		

ANEXO 10

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS

MANUAL DE BIENVENIDA

Mensaje de Bienvenida del Director General.

Apreciable amigo:

En el Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C. (**CIDE**), nos es grato contar contigo entre nuestros miembros y esperamos que llegues a considerar a este organismo tan tuyo como lo hacemos nosotros hoy. Quiero expresarte en nombre de la comunidad del **CIDE**, y en el mío propio, la más cordial bienvenida a lo que consideramos un Centro de vanguardia en la aportación de conocimiento para el desarrollo del sector público en nuestro país.

En lo personal, me siento profundamente motivado cuando personas entusiastas como tú se integran a este equipo de trabajo; estoy convencido que tu capacidad de entrega y dedicación serán vitales para fortalecer las actividades académicas que desarrollamos.

En el **CIDE** un buen número de investigadores y docentes estamos convencidos de que, sin falsos patriotismos, la vía del conocimiento académico-científico es uno de los caminos que permitirá llevar a nuestro país a verdaderos niveles de desarrollo.

Con base en esta convicción, depositamos en tu capacidad creativa, disponibilidad y productividad, las esperanzas de consolidar el desarrollo del **CIDE** de tal forma que nos permitamos crecer mutuamente en los distintos ámbitos en que actuamos.

Aprovecho para invitarte a que des lo mejor de ti, queremos sentirnos orgullosos de que permanezcas con nosotros, como hoy nos sentimos por tu llegada.

Bienvenido.

2.1 MISIÓN

El CIDE es un centro público de investigación cuya misión consiste en enriquecer el acervo de capital intelectual y humano del país en núcleos clave de las ciencias sociales a través de:

- 1) Investigación que contribuya al avance del conocimiento científico;
- 2) Programas de licenciatura y posgrado de alta calidad para la formación meritocrática de profesionales capaces de asumir posiciones directivas; y
- 3) Generación de conocimiento socialmente útil que permita mejorar la toma de decisiones de actores estratégicos en temas clave de la agenda pública mediante acciones de vinculación y difusión.

2.2 VISIÓN

Ser la mejor institución en ciencias sociales en México, reconocida como tal dentro y fuera del país.

2.3 VALORES

- Independencia y honestidad intelectual
- Respeto a la pluralidad
- Equidad
- Equilibrio entre rigor científico y relevancia social
- Responsabilidad individual y social
- Transparencia y objetividad

Origen y Fundamento Legal.

de México. Se constituye como una Asociación Civil y se rige por los preceptos legales que a estas modalidades de organización atañen.

Tomando en cuenta que el **CIDE** es una Asociación Civil conformada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Educación Pública, la exSecretaría de Patrimonio Nacional, el Colegio de México, A.C., el Banco de México y el Fondo de Cultura Económica, y que este tipo de asociaciones se fundamentan en el párrafo final del artículo cuadragésimo sexto, capítulo único, título tercero de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que a la letra dice: “Se asimilan a las empresas de participación estatal mayoritaria, las sociedades civiles así como las asociaciones civiles en las que la mayoría de los asociados sean dependencias o entidades de la administración pública federal...”, es que se le considera parte del sector público mexicano.

En el acta protocolaria de constitución del **CIDE** señala además que nace para: “impartir educación de tipo superior y realizar actividades de investigación científica en la economía y campos afines, para el adelanto del conocimiento y la formación de profesionales e investigadores de acuerdo con las necesidades de la sociedad y de los problemas nacionales...”.

El **CIDE** es un centro de investigación y educación superior especializado en ciencias sociales, orientado por estándares internacionales de calidad y financiado con recursos públicos. El objetivo central del **CIDE** es contribuir al desarrollo del país a través de la generación de conocimiento riguroso y relevante, así como de la formación de una nueva generación de líderes capaces de desempeñarse con creatividad y responsabilidad en un mundo abierto y competitivo.

La producción y difusión del conocimiento constituyen el eje de la vida del Centro. Nuestro compromiso a favor de una mejor y más

El Centro de Investigación y Docencia Económicas nace formalmente el 25 de noviembre de 1974, según acta 42956, protocolizada por el Notario Público No. 6, Lic. Fausto Rico Álvarez, en la ciudad sólida comprensión de los grandes temas económicos, políticos y sociales de nuestro tiempo nos exige abrimos al mundo. El **CIDE** es global, tiene que serlo, en su búsqueda del progreso intelectual. En su condición de centro público en un país con innumerables retos y carencias, el **CIDE** es también una comunidad profundamente arraigada y comprometida con los problemas y desafíos que enfrenta México.

El **CIDE** es pequeño en tamaño, creativo en su organización interna y grande en su calidad y aspiración de impacto. Nuestra facultad se compone de profesores de tiempo completo con doctorados de las mejores universidades del mundo. Nuestro cuerpo estudiantil, de aproximadamente 600 alumnos, es excepcional en su combinación de mérito académico y diversidad social y geográfica.

Las actividades sustantivas del **CIDE** son tres: investigación científica; formación meritocrática de líderes a nivel licenciatura y maestría; y difusión de conocimiento socialmente útil. Estas actividades se llevan a cabo en seis divisiones académicas:

- Economía
- Administración Pública
- Estudios Políticos
- Estudios Internacionales
- Historia
- Derecho

El **CIDE** es una comunidad abierta y plural. Una comunidad que ostenta con orgullo y responsabilidad su condición de institución pública. Una comunidad que comparte la idea de que es no sólo urgente, si no también posible, combinar el rigor intelectual, la relevancia social y el compromiso firme a favor de la igualdad efectiva de oportunidades.

Organización Básica

Con base en los preceptos legales que establece la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal para el tipo de organismos como el CIDE, éste es dirigido por una Junta de Gobierno y un Director General.

La primera se constituye por los representantes que designan los titulares de las dependencias y/o entidades que integran la asociación civil y preside el Secretario de Educación Pública. A su vez, la estructura básica del CIDE se conforma por su Director General y los Secretarios, General y Académico.



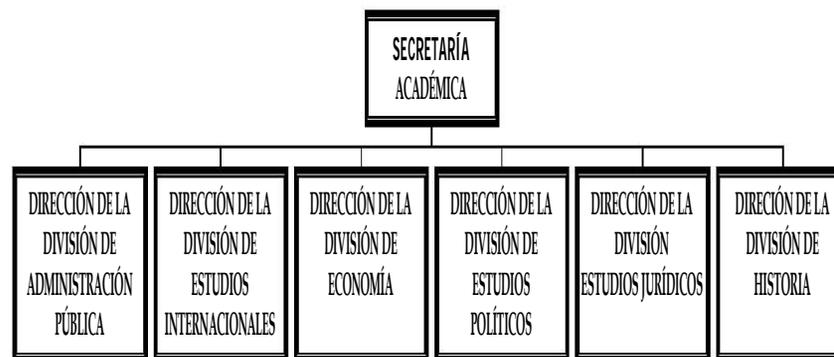
SECRETARÍA ACADÉMICA

La Secretaría Académica es la instancia organizacional que coordina y evalúa el trabajo académico realizado en las seis divisiones de estudios donde se desarrolla investigación dentro del **CIDE**:

División de Economía
División de Estudios Políticos
División de Estudios Internacionales
División de Administración Pública
División de Estudios Jurídicos
División de Historia

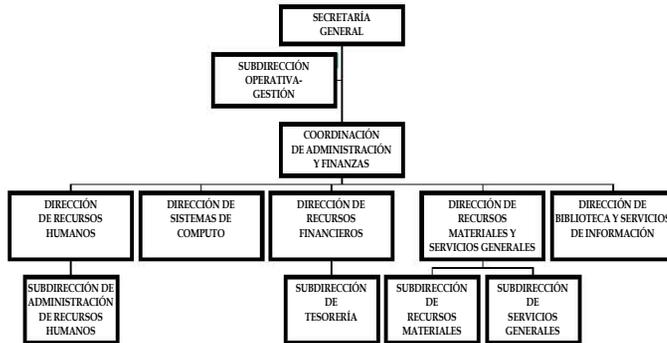
A su vez estas divisiones se organizan en coordinaciones de programas académicos de maestría (s) y licenciatura (s) según sea el caso.

Además, la Secretaría Académica cuenta con tres áreas de carácter operativo-evaluativo, como son la Dirección de Evaluación Académica, La Coordinación de Promoción de Programas Académicos y la Coordinación General de Docencia.



SECRETARÍA GENERAL

Por otra parte, la Secretaría General Administrativa del CIDE, cuyo titular es el apoderado legal de la institución representa a ésta ante



todas las instancias externas con las cuales nuestra organización trata asuntos jurídicos administrativos. También coordina, supervisa y evalúa el trabajo administrativo interno, para lo cual cuenta con una Coordinación de Administración y Finanzas, cinco direcciones de área y cuatro subdirectores.

Los Académicos, sus Derechos y Obligaciones

El personal académico del **CIDE** tiene para con la institución un conjunto de obligaciones, de la misma forma en que posee sus derechos. Tanto las unas como las otras buscan cumplir con la normatividad laboral existente en el país y algunos de ellos tienen su base en acuerdos logrados entre las partes patronal y laboral de nuestra organización a lo largo de su existencia.

Entre los derechos del personal académico se encuentran los siguientes:

- ❑ Percibir la remuneración correspondiente a su categoría académica, nivel y tiempo de dedicación o a aquellas que se deriven de su desempeño como funcionario del Centro.
- ❑ Realizar sus trabajos académicos con la más amplia libertad de investigación y cátedra y exponer libremente los resultados.
- ❑ Gozar de las licencias y permisos que se establecen en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- ❑ Disfrutar de las vacaciones que se establecen en el Contrato Colectivo de Trabajo.
- ❑ Recibir las prestaciones que le otorga la Ley del IMSS y las demás disposiciones legales aplicables, independientemente de las que en su favor estipule el **CIDE**.
- ❑ En caso de asumir puestos de funcionario tiene derecho a reintegrarse, al término de su cargo, a sus funciones académicas con la misma categoría académica que tenía al asumir dicho cargo; así como a solicitar que la Comisión Académica de Evaluación evalúe su caso para determinar una posible promoción.
- ❑ Impartir cátedra en otras instituciones y desempeñar otras labores remuneradas siempre y cuando éstas no afecten las obligaciones y deberes que tiene el académico para con el CIDE y no se interpongan con los horarios y labores del Centro.

- ❑ Beneficiarse de los incentivos que se establezcan en la Institución
- ❑ Disfrutar con goce de salario integro los días de descanso obligatorio que determine la Ley Federal del Trabajo y los acuerdos administrativos del **CIDE**.
- ❑ El pago de gastos referentes a alimentación y transporte, cuando eventualmente se encuentren desempeñando servicios autorizados por el **CIDE** fuera de su lugar de adscripción.
- ❑ Contar con apoyo institucional para asistir a eventos académicos relevantes para su desempeño profesional.
- ❑ Ser miembros de academias científicas y organizaciones similares.

Las Obligaciones que les corresponden son:

- ❑ Presentar sus servicios según horario y características que señale su contrato y de acuerdo con las necesidades de los programas de trabajo.
- ❑ Presentar anualmente a los directivos de su unidad o programa académico su plan de trabajo.
- ❑ Informar sobre sus actividades académicas y resultados de investigación, de acuerdo al calendario establecido en el proyecto de investigación.
- ❑ Acreditarse como personal académico del Centro en eventos y publicaciones externas en las que participe.
- ❑ Cumplir las comisiones académicas que le sean encomendadas.
- ❑ Reservar en prioridad al Centro los resultados de sus investigaciones. Si el centro no publicará dichos resultados en un plazo establecido por escrito y de común acuerdo, el autor podrá disponer de ellos a su arbitrio. El Centro podrá convenir con su personal académico la realización de trabajos específicos cuyos resultados podrán quedar en disposición inmediata de otras instituciones, o bien a disposición del propio Centro para darles el uso que estime conveniente.

Además de las leyes ya mencionadas, los catedráticos investigadores y los funcionarios académicos tendrán la obligación de impartir la docencia necesaria de acuerdo al programa docente al que se encuentre adscrito; mientras que los segundos deberán presentar al Secretario Académico su programa anual de trabajo y hacerse responsables del buen desempeño del personal adscrito a su cargo.

Identificación del Personal y Pago de Remuneraciones

El **CIDE** aplica anualmente un programa de credencialización de su personal académico durante la segunda quincena de enero y la primera de febrero. Ello, al margen de que toda aquella persona que sea contratada por la institución tiene el derecho de recibir una credencial que lo acredite como miembro de nuestra comunidad al momento de firmar su contrato.

Con la credencial del CIDE, el personal académico obtendrá los siguientes servicios:

1. Consulta y préstamo bibliotecario
2. Acceso a las instalaciones del CIDE
3. Acceso a los comedores académico y administrativo

Los pagos se realizarán los días 14 y 29 de cada mes, en el entendido de que cuando estos días caen en sábado o domingo el depósito estará disponible el viernes inmediato anterior.

A través de la cuenta de correo, el personal académico recibirá en forma quincenal los recibos electrónicos de nómina. En caso de requerir el recibo en forma física podrá solicitarlo a la Dirección de Recursos Humanos.

Ante cualquier duda respecto a la integración de su pago el personal académico tendrá derecho a solicitar que se le entregue por escrito la forma en que se compone el mismo.

Actividades Culturales y Deportivas

Uno de los factores que promueve la integración de los miembros de la comunidad del **Centro de Investigación y Docencia Económicas**, es su participación en las diversas actividades culturales y deportivas que se llevan a cabo en el transcurso del año.

Las diferentes divisiones académicas de la institución participan en la concreción de un conjunto de conferencias, mesas redondas y seminarios sobre temas de interés y actualidad, que permite el fortalecimiento cultural y académico de todos los miembros que deseen involucrarse en ellas.

Así mismo, bajo la coordinación de la Dirección de Comunicación y Difusión se impulsan un buen número de quehaceres culturales y deportivos como el cineclub, el taller de artes plásticas, taller de teatro, clases de aerobics y de baile de salón, además de concretarse en diferentes épocas del año torneos de fútbol rápido.

Servicios

El **CIDE** brinda a su personal académico un conjunto de servicios que le permiten organizar su trabajo tanto al interior como al exterior del edificio. Dentro de los servicios podemos contar los siguientes:

- ❑ Préstamo bibliotecario con un margen temporal mayor al comúnmente establecido para otros miembros de la comunidad.
- ❑ Asesoría en el uso de recursos de información existentes tanto en biblioteca como en sala de referencia
- ❑ Apoyo para la utilización de paquetes informáticos y soporte técnico para el mantenimiento adecuado de sus equipos de computo.
- ❑ Servicio de teléfono, fax, fotocopiado y correo electrónico, así como de mensajería en caso de requerir la recepción o envío de documentos relativos al trabajo que se desarrolla.

- ❑ Servicio de comedor y cafetería
- ❑ Servicio de transporte en horarios establecidos para llevar al personal del **CIDE** a puntos específicos.
- ❑ Atención médica dentro del **CIDE**, en el área de enfermería, para los casos que así se requiera.

Prestaciones

En cuanto a prestaciones, el personal académico posee las siguientes:

- ❑ Todas las que brinda el IMSS
- ❑ Seguro de gastos médicos mayores, sufragado totalmente por el **CIDE** y para su esposa (o) e hijos se puede hacer extensiva la prestación, en cuyo caso el **CIDE** pagará el monto total de la prima, descontándosela al personal vía nómina en diversas quincenas.
- ❑ 40 días de aguinaldo sobre la base de su salario contractual, pagado en dos emisiones.
- ❑ 40 días hábiles de vacaciones al año, distribuidos de la siguiente manera: 3 días en el periodo de Semana Santa; 20 días en los meses de julio-agosto, según lo determine el calendario del **CIDE**; 10 días en la segunda quincena de diciembre, y 7 días a elección del personal.
- ❑ Prima vacacional, equivalente al 60% del importe que comprendan 40 días hábiles de salario, según la categoría a la que pertenezca el investigador. Esta prima se pagará en dos emisiones, la primera en el periodo vacacional de verano y la segunda en el periodo vacacional de invierno.

Apoyo Para Gastos Médicos Menores

Como parte de una prestación extraordinaria a los Gastos Médicos Mayores y al IMSS, el personal académico del CIDE, cuenta con un apoyo para la cobertura de Gastos Médicos Menores, entre las cuales se encuentran:

Consultas Médicas:

El personal académico tiene derecho:

1. Cobertura de hasta tres consultas Médicas por titular al mes
2. Cobertura de hasta tres consultas por atención a dependientes en un mes.

El reembolso se realizará de acuerdo a la siguiente tabla:

	TITULAR	DEPENDIENTES
PRIMER CONSULTA	100%	80%
SEGUNDA CONSULTA	80%	60%
TERCER CONSULTA	60%	40%

El cálculo de porcentajes para el pago de consultas médicas, se realiza sobre la base de \$300.00 (Trescientos Pesos 00/100 M.N.).

Estudios Clínicos

El personal académico tiene derecho:

Cobertura del 50% de hasta dos estudios clínicos por mes, independientemente si los utiliza él mismo, su dependientes económicos o combinadamente.

El Cálculo de porcentajes se hace sobre la base de \$1,000.00 (Mil Pesos 00/100 M.N.)

Requisitos:

1. Para Solicitar el reembolso por apoyo de Gastos Médicos Menores, el personal académico deberá de contar por lo menos con tres meses de antigüedad en el **CIDE**.
2. Deberá presentar a la Unidad de Prestaciones Laborales el recibo de honorarios y/o factura original correspondiente, con los requisitos fiscales debidamente cubiertos.
3. Esta prestación no cubre pagos por intervenciones quirúrgicas, acupuntura, consultas psicológicas, médicos naturitas, tratamientos dentales, estéticos, etc.

Apoyo para la Adquisición de Lentes

El **CIDE** otorgará, por una sola vez al año la cantidad de \$1,900.00 (MIL NOVECIENTOS PESOS 00/100 M.N.) para la Adquisición de Lentes, previa presentación de la nota respectiva, así como de la prescripción médica del IMSS o de los servicios médicos autorizados por el **CIDE**. En caso de que el investigador no utilice este servicio lo podrá disfrutar alguno de sus dependientes económicos.

Requisitos:

1. Para hacer uso de esta prestación el personal académico deberá de contar con por lo menos 6 meses de antigüedad en el **CIDE**.
2. Cuando sea la primera vez que solicite esta prestación deberá presentar prescripción médica original, expedida por un oftalmólogo, no se aceptará una valoración optométrica.

Apoyo para la Adquisición de Aparatos Ortopédicos y/o Auditivos

El **CIDE** otorgará, por una sola vez al año una ayuda hasta por \$2,000.00 (DOS MIL PESOS 00/100 M.N.) para la compra de aparatos ortopédicos y otra hasta por el mismo monto para aparatos auditivos, Esta prestación se hace extensiva a los dependientes económicos del investigador.

Requisitos:

1. Para hacer uso de esta prestación el personal académico deberá contar con por lo menos 6 meses de antigüedad en el **CIDE**.
2. Presentar prescripción médica original.

Canastilla Maternal

El **CIDE** otorgará a la trabajadora por concepto de canastilla para lactantes la cantidad de \$750.00 (SETECIENTOS CINCUENTA PESOS 00/100 M.N.) por cada hijo recién nacido.

Requisitos:

1. Deberá traer comprobante de alumbramiento y/o copia de acta de nacimiento.

Apoyo Económico por Fallecimiento

El **CIDE** se obliga a proporcionar en caso de la muerte de un miembro del personal la cantidad de \$3,000.00 (TRES MIL PESOS 00/100 M.N.) para cubrir los gastos de sepelio, asimismo, cubrirá la misma cantidad en caso de la muerte del cónyuge, hijos o padres del personal.

Requisitos:

1. Presentar copia de acta de defunción.

Prótesis Dentales

En el caso de la prescripción de prótesis dentales, el **CIDE** proporcionará por una vez al año, una ayuda por un importe máximo de \$2,000.00 (DOS MIL PESOS 00/100 M.N.), esta prestación se cubrirá a aquel personal que tengan más de un año de servicios. Para hacer uso de esta prestación se requerirá la prescripción médica correspondiente, misma que podrá ser extendida por el IMSS, el responsable de los servicios médicos privados o el médico tratante, en caso de que el investigador no utilice este servicio lo podrá disfrutar algunos de sus dependientes económicos.

Notas:

1. Tanto Recibos de Honorarios como Facturas, deberán contener las siguientes características;
 - ❑ Venir a Nombre de: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A.C.
 - ❑ Dirección: Carretera México-Toluca, No. 3655, Col. Lomas de Santa Fe, Del Álvaro Obregón.

2. La reclamación retrasada de reembolsos sólo se puede hacer hasta con dos meses de diferencia a la fecha de expedición del recibo de honorarios o de la factura correspondiente.

LA RECEPCIÓN DE FACTURAS Y RECIBOS DE HONORARIOS SERÁ LOS DÍAS LUNES DE 10:00 A 15:00 Y DE 16:00 A 18:00, EN LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. ESTE PAGO SE REALIZARÁ A TRAVÉS DE DEPÓSITO ELECTRÓNICO LOS DÍAS VIERNES.

Servicios Externos al Edificio del CIDE.

Para la realización de un conjunto de actividades personales y de apoyo a algunas de nuestras labores internas, los miembros del **CIDE** contamos con un conjunto de centros comerciales de la más diversa magnitud y calidad; nuestra organización se halla estratégicamente ubicada con respecto a tres de estos complejos comerciales.

Uno, es el Centro Comercial Santa Fe, al cual argumentos publicitarios señalan como el más extenso de América latina: bancos, restaurants, tiendas departamentales, cines y otros espacios de servicios, bienes y esparcimiento lo constituyen como un todo ideal para concretar un buen número de transacciones cotidianas. El otro, es el Centro Comercial Lilas, menos en tamaño sin dejar de ser relativa, este completo. El tercer complejo comercial, aún más pequeño que los otros dos, se ubica cercano al punto denominado El Yaqui; que se encuentra a la altura del kilómetro 19 de la carretera México-Toluca, introduciéndose por la avenida Castorena: una tienda de autoservicio, algunos bancos, pequeños restaurants y otros servicios que podremos encontrar en este espacio.

Los tres centros aquí señalados se hayan en promedio a 10 minutos del **CIDE**; En el caso de Lilas y del punto cercano a El Yaqui, son cinco minutos los que se invierten en transporte público. Dados los costos que significa el traslado de un lugar a otro en nuestra ciudad, recomendamos a nuestros nuevos miembros concretar la mayoría de sus transacciones en los complejos comerciales mencionados.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Director General

Secretario Académico

Secretario General

**Directora de la División de Administración
Pública**

Director de la División de Economía

**Director de la División de Estudios
Internacionales**

Director de la División de Estudios Políticos

Directora de la División de Historia

Directora de la División de Estudios Jurídicos

Coordinador de Administración y Finanzas

Directora de Administración Escolar

Directora de Biblioteca

Directora de Comunicación y Difusión

Directora de Evaluación Académica

Director de Informática y Sistemas

Director de Recursos Financieros

Directora de Recursos Humanos

**Directora de Recursos Materiales y Servicio
Generales**

Coordinadora de Publicaciones

Contralor Interno

**Coordinadora de Promoción de Programas
Académicos**

**Directora de Asuntos Académicos
Internacionales**

ANEXO 11

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 2005

FECHA: _____

1. DATOS GENERALES

NOMBRE _____	CATEGORÍA _____
ÁREA DE ADSCRIPCIÓN _____	NÚM. DE EMPLEADO _____
PERÍODO Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2005.	

INSTRUCCIONES: (Evaluación de factores) Primera parte

Marque dentro de cada factor a evaluar, la calificación que usted asignará dentro de la escala establecida, analizando la parte narrativa que le corresponde a la puntuación asignada.

FACTOR A: ACTITUD

COLABORACIÓN Y DISCRECIÓN

SUBFACTORES
Muestra notable disposición para colaborar en la realización del trabajo y sabe utilizar positivamente la información que maneja.
Muestra buena disposición para colaborar en la realización del trabajo y es prudente con la información que maneja.
Muestra regular disposición para colaborar en la realización del trabajo y comete indiscreciones involuntarias con la información que maneja.
Muestra nula disposición para colaborar en la realización del trabajo y provoca conflictos con la información que maneja.

5	4	2	0
---	---	---	---

TRABAJO EN EQUIPO

SUBFACTORES
Manifiesta notable disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento fundamental para la eficiencia del mismo.
Manifiesta buena disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento que beneficia la eficiencia del mismo.
Manifiesta regular disposición para trabajar en equipo y como miembro del grupo es un elemento que interfiere en la acción del mismo.
Manifiesta nula disposición para colaborar en equipo y como miembro del grupo entorpece los trabajos del mismo.

5			
	4		
		2	
			0

RESPONSABILIDAD Y DISCIPLINA

SUBFACTORES
Cumple invariablemente con los objetivos y metas institucionales y siempre se sujeta a las instrucciones o disposiciones establecidas.
Cumple la mayoría de las veces con los objetivos y las metas institucionales, aunque en algunas ocasiones objeta a las disposiciones establecidas.
Cumple ocasionalmente con los objetivos y metas institucionales y con frecuencia manifiesta inconformidad con las disposiciones establecidas.
Cumple mínimamente con los objetivos y metas institucionales y evade siempre las disposiciones establecidas.

5			
	4		
		2	
			0

HONESTIDAD

SUBFACTORES
Aplica en forma precisa y oportuna los recursos financieros y materiales asignados y se apeg a lo dispuesto en el programa y a la normatividad establecida.
Aplica adecuadamente los recursos financieros y materiales asignados y se apeg a lo dispuesto en el programa y a la normatividad establecida.
Aplicó parcialmente y con mediana oportunidad los recursos financieros y materiales asignados.
Aplicó inadecuadamente los recursos financieros y materiales asignados originalmente.

5			
	4		
		2	
			0

LIDERAZGO

SUBFACTORES
Fija objetivos que contribuyen al desarrollo de la institución y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los comparten y trabajen juntos para alcanzarlos.
Fija objetivos atractivos para la institución y tiene la capacidad de conseguir seguidores que los comparten y trabajen juntos para alcanzarlos.
Fija objetivos necesarios para desarrollar su trabajo y ocasionalmente logra obtener apoyo para llevarlos a cabo.
No fija objetivos relevantes y no tiene capacidad para conseguir apoyo para llevarlos a cabo.

5			
	4		
		2	
			0

SUBTOTAL: _____

FACTOR B: EFICIENCIA

OPORTUNIDAD

SUBFACTORES
Cumplió los proyectos, procesos o funciones asignados en el tiempo comprometido incluso antes de la fecha límite de reporte de entrega.
Cumplió los proyectos, procesos o funciones asignados en la fecha establecida.
Cumplió los proyectos, procesos o funciones asignados en fecha posterior a la establecida.
No cumplió proyectos, procesos o funciones asignados.

5			
	4		
		2	
			0

CALIDAD EN EL TRABAJO

SUBFACTORES
Realiza trabajos excelentes, sin cometer errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.
Realiza buenos trabajos y excepcionalmente comete errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.
Realiza trabajos regulares, con algunos errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.
Realiza trabajos con errores en su confiabilidad, exactitud y presentación.

5			
	4		
		2	
			0

IMPACTO

SUBFACTORES
Los proyectos, procesos o funciones que llevó a cabo tuvieron efectos significativos para los resultados esperados.
Los proyectos, procesos o funciones que llevó a cabo tuvieron efectos aceptables para los resultados esperados.
Los proyectos, procesos o funciones que llevó a cabo tuvieron efectos moderados para los resultados esperados.
Los proyectos, procesos o funciones que llevó a cabo no tuvieron efecto para los resultados esperados.

5	4	2	0

SERVICIOS RELEVANTES

SUBFACTORES
Muestra gran originalidad e innovación en el diseño y/o ejecución de sus funciones.
Muestra relativa originalidad e innovación en el diseño y/o ejecución de sus funciones.
Muestra poca originalidad e innovación en el diseño y/o ejecución de sus funciones.
No muestra originalidad e innovación en el diseño y/o ejecución de sus funciones.

5	4	2	0

TÉCNICA Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

SUBFACTORES
Aplica generalmente las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo.
Aplica la mayoría de las veces las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo.
Aplica ocasionalmente las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo.
Aplica en un grado mínimo las técnicas y la organización establecidas para el desarrollo de su trabajo.

5	4	2	0

SUBTOTAL: _____

FACTOR C: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

MEJORA CONTINUA

SUBFACTORES
Demuestra amplio compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales.
Demuestra bastante compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales
Demuestra regular compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales
Demuestra mínimo compromiso para identificar áreas de oportunidad y proponer mejoras, con el propósito de alcanzar los objetivos y las metas institucionales

SUBFACTORES			
5			
	4		
		2	
			0

CAPACITACIÓN RECIBIDA

SUBFACTORES
Aplica ampliamente los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le permite elevar en grado máximo la eficiencia de su trabajo.
Aplica en forma suficiente los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le permite elevar medianamente la eficiencia y eficacia de su trabajo.
Aplica en forma limitada los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le permite elevar escasamente la eficiencia y eficacia de su trabajo.
Aplica mínimamente en el trabajo los conocimientos adquiridos mediante la capacitación, lo que le impide elevar la eficiencia y eficacia de su trabajo.

SUBFACTORES			
5			
	4		
		2	
			0

RELACIONES INTERPERSONALES

SUBFACTORES
Mantiene excelente grado de interacción con jefes, compañeros y con el público.
Mantiene buen grado de interacción con jefes, compañeros y con el público.
Mantiene regular grado de interacción con jefes, compañeros y con el público.
Mantiene nulo grado de interacción con jefes, compañeros y con el público.

SUBFACTORES			
5			
	4		
		2	
			0

SERVICIO AL CLIENTE

SUBFACTORES
Altamente orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, así como también satisfacer las necesidades propias de la institución.
Orientado a satisfacer las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, así como también satisfacer las necesidades propias de la institución.
Satisface ocasionalmente las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, así como las necesidades propias de la institución.
No satisface las necesidades de los usuarios tanto internos como externos, ni las necesidades propias de la institución.

5			
	4		
		2	
			0

EFICACIA

SUBFACTORES
Alcanza las metas de la institución y a la vez economiza recursos o los hace rendir mucho más.
Alcanza las metas pero hace uso indiscriminado de los recursos de la institución.
Administra muy bien los recursos pero no alcanza las metas establecidas por la institución.
No alcanza las metas y desperdicia los recursos de la institución.

5			
	4		
		2	
			0

SUBTOTAL: _____

FACTOR D: APTITUD

CONOCIMIENTO DEL PUESTO

SUBFACTORES
Posee amplios conocimientos del puesto que tiene asignado, lo que le permite prestar los servicios que tiene encomendados con la oportunidad y calidad requeridas.
Posee un regular conocimiento del puesto que tiene asignado, lo que le permite prestar los servicios que tiene encomendados con una oportunidad y calidad básicas.
Posee conocimientos elementales del puesto que tiene asignado lo que le provoca, en la prestación de los servicios que tiene encomendados, deficiencias en la oportunidad y calidad establecidas.
Posee un mínimo de conocimientos del puesto que tiene asignado, lo que le impide cumplir con la oportunidad y calidad establecida para la prestación de los servicios que tiene encomendados.

5	4	2	0

CRITERIO

SUBFACTORES
Propone soluciones óptimas a los problemas de trabajo que se le presentan.
Propone soluciones adecuadas a los problemas de trabajo que se le presentan.
Propone soluciones aceptables a los problemas de trabajo que se le presentan.
Propone soluciones irrelevantes a los problemas de trabajo que se le presentan.

5	4	2	0

NECESIDAD DE SUPERVISIÓN

SUBFACTORES
Requiere nula supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.
Requiere mínima supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.
Requiere ocasional supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.
Requiere permanente supervisión para realizar las funciones que tiene encomendadas de acuerdo con el perfil de su puesto.

5	4	2	0

INICIATIVA

SUBFACTORES
Realiza aportaciones destacadas para el mejoramiento del trabajo, lo cual contribuye a la disminución de los tiempos y el aumento de la calidad en la prestación de los servicios.
Realiza aportaciones para el mejoramiento del trabajo, lo cual contribuye a la disminución de los tiempos y el aumento de la calidad en la prestación de los servicios.
Realiza irrelevantes aportaciones para el mejoramiento del trabajo, lo cual provoca un mínimo impacto en la disminución de los tiempos y el aumento de la calidad en la prestación de los servicios.
Realiza nulas aportaciones para el mejoramiento del trabajo, por lo cual no contribuye a la disminución de los tiempos y ni al aumento de la calidad en la prestación de los servicios.

5	4	2	0

COMUNICACIÓN

SUBFACTORES
Su comunicación es extraordinaria, propicia el intercambio de comunicación, con excelentes resultados en su equipo de trabajo, existe confianza, apertura, dándose una comunicación libre y responsable en todos los sentidos.
Su comunicación es precisa y oportuna, evita cualquier rumor, escucha los comentarios de los integrantes de su equipo de trabajo y coordina con ellos la información necesaria para realizar el trabajo.
Es concreto y receptivo, sólo si se le solicita proporciona información a su equipo de trabajo.
Se comunica en forma deficiente, propicia al rumor, su equipo de trabajo no cuenta con la información necesaria para su trabajo.

5	4	2	0

SUBTOTAL: _____

INSTRUCCIONES: (Evaluación por objetivos) Segunda parte:

Esta sección se debe realizar conjuntamente con el jefe directo y el evaluado, a fin de establecer 3 compromisos a los que se sujetará el trabajador para el mejoramiento de su desempeño laboral.

COMPROMISOS

COMPROMISOS DEL TRABAJADOR PARA EL SIGUIENTE AÑO	
1.-	
2.-	
3.-	

Estos compromisos serán los objetivos a calificar en la próxima evaluación del desempeño.

CAPACITACIÓN Y/O ENTRENAMIENTO SUGERIDO PARA EL COLABORADOR

En base a los resultados de la evaluación y a los compromisos establecidos por el trabajador, determinar 3 necesidades de capacitación que sean necesarias para que el colaborador tenga un mejor desempeño en su puesto.

CURSOS Y/O SEMINARIOS	
1	
2	
3	

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

<u>FACTOR</u>	<u>VALOR ÓPTIMO</u>	<u>VALOR REAL</u>
<u>DESARROLLO ORGANIZACIONAL</u>	25	
<u>ACTITUD</u>	25	
<u>APTITUD</u>	25	
<u>EFICIENCIA</u>	25	

FIRMA DEL EVALUADO
NOMBRE

FIRMA DEL EVALUADOR
NOMBRE

FIRMA DEL JEFE INMEDIATO
NOMBRE

ANEXO 12

DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Agradeceremos conteste el siguiente cuestionario con la mayor precisión posible, toda la información proporcionada se utilizará para fortalecer los conocimientos necesarios en el desarrollo de sus labores cotidianas en el CIDE, así mismo para proporcionarle algunos elementos que le permitan consolidar mejorías en su nivel de vida personal y familiar.

Nombre:→ _____

Edad:→_____ Nivel de estudios:→_____

Institución que otorgó el último grado de estudios:→ _____

Idiomas que domina:→ _____

Puesto que ocupa: → _____

Área a la que pertenece: → _____

Antigüedad en el CIDE:→ _____

Antigüedad en el puesto: → _____

Si ha ocupado otros puestos en el CIDE, diga cuáles: → _____

Enliste las actividades que realiza en el puesto que ocupa: → _____

¿Ha recibido cursos de capacitación? → _____ ¿Dentro o fuera del CIDE? → _____

Proporcione los nombre de los cursos que ha recibido y el año en que le impartieron los mismos: → _____

¿Que institución le proporcionó los cursos? → _____

¿Considera usted que hay algún curso en especial que le serviría para desarrollar sus actividades con mayor eficacia y eficiencia? → _____ Diga cuáles y mencione, de ser posible, el lugar dónde se imparten: → _____

ANEXO 13

PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN 2005

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El cambio -el cambio real- procede de adentro hacia afuera. No se consigue cortando las hojas de las actitudes y la conducta con técnicas rápidas de la ética de la personalidad. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los paradigmas fundamentales y esenciales que definen nuestro carácter y crean los lentes a través de los cuales vemos el mundo. Las personas no pueden vivir con el cambio si no existe dentro de ellas un núcleo inmutable. La clave de la capacidad para adaptarse al cambio consiste en poseer un sentido invariable de quiénes somos, qué somos y qué valoramos."

*Stephen R. Covey
"Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva"*



Contenido

Antecedentes
Objetivos
Nuestro Perfil

ESTRUCTURA DEL PLAN

PROGRAMAS:

1 -----
INSTITUCIONAL

2 -----
ORGANIZACIONAL

3 -----
OPERATIVO

4 -----
DE RELACIÓN

5 -----
ECOSEMINARIO

6 -----
EXAMEN ÚNICO
PARA CREDITAR EL NIVEL DE BACHILLERATO

7 -----
PRESUPUESTO

8 -----
CALENDARIO

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ANTECEDENTES

El cambio que esta viviendo nuestra institución ha representando un reto y una oportunidad para implementar estrategias encaminadas a desarrollar programas enfocados a mejorar la eficiencia y calidad de los servicios. Dentro de estas estrategias, el diagnóstico organizacional ha buscado descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

La transformación institucional abarca muchos elementos estructurales, financieros, administrativos, técnicos y de sistemas de información, así como normas, procedimientos y procesos. Sin embargo, la clave para alcanzar el éxito en cualquier esfuerzo de cambio institucional se encuentra en el desarrollo los recursos humanos que integran a nuestra comunidad.

Para lograr este cambio debemos buscar la implementación de procesos que implican el liderazgo, la dedicación, un ambiente de trabajo inspirador, excelentes habilidades directivas y la calidad en el servicio.

Para ofrecer un servicio de calidad es necesario tener un liderazgo visionario y creativo. Éste debe generar y apoyar una administración competitiva, la cual, a su vez, es responsable de asegurar que los trabajadores trabajen con dedicación. Los trabajadores darán lo mejor de sí mismos en un ambiente que los motive, originando así un servicio de calidad.

La capacitación de nuestro personal, estará orientada hacia el cambio de actitudes y la clarificación de valores durante períodos de intensa transformación institucional. Si no se resuelven estos problemas que son la base de una futura capacitación para el cambio institucional, los empleados se frustran, se inquietan y se resisten al cambio.

Se ha diseñado un proceso de actualización y capacitación profesional mediante el cual todo el personal adquirirá los conocimientos, desarrollará sus habilidades, enriquecerá sus actitudes, asimilará sus experiencias y comprenderá la importancia del trabajo en equipo.

La finalidad que buscamos es que los trabajadores estén convencidos de la importancia que su trabajo tiene en el logro de los propósitos de la Institución y los Directivos de la misma reconozcan el valor de la participación y del desarrollo del personal tanto del que participa directamente en las funciones sustantivas del **CIDE** como del que lo hace en las funciones de apoyo.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS

Objetivos Generales

- ☉ Apoyar al proceso de cambio institucional, asegurando que las capacidades correspondan a las necesidades funcionales y operativas del Centro.

- ☉ Desarrollar un sentimiento de responsabilidad hacia la institución a través de una mayor competitividad y conocimientos apropiados.

- ☉ Lograr el perfeccionamiento de los Directivos y empleados de la institución frente a los cambios científicos y tecnológicos que se generen.

- ☉ Lograr cambios de comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre los miembros de nuestra institución.

Objetivos Específicos

- ☉ Fortalecer a través de la capacitación cuadros directivos, mandos medios, especialistas, técnicos, administrativos y de servicios generales en las tareas sustantivas

- ☉ Desarrollar y reforzar actitudes y habilidades orientadas a la prestación de servicios con calidad

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El personal del CIDE:

Debe ser:

- ☉ Responsable en su trabajo, de sus acciones e ideas.
- ☉ Constante y eficiente, que al plantearle unos objetivos se responsabilicen en desarrollarlos satisfactoriamente y de forma eficaz.
- ☉ Personas que se impliquen en los objetivos institucionales, (son preferibles a los apáticos y sin iniciativa)
- ☉ Comunicativo
- ☉ Sociable
- ☉ Con capacidad para relacionarse con los demás sin dificultades.
- ☉ Innovador, creativo, con iniciativa, activo, que tengan nuevas e interesantes ideas para aplicarlas en el ámbito institucional.
- ☉ Decidido, realista y seguro de sí mismo.
- ☉ Autónomo, habilidoso y capaz de resolver situaciones dificultosas e imprevistas.
- ☉ Independientes a la hora de llevar a cabo el trabajo.

Deben tener:

- ☉ Capacidad de planificación y organización, no personas que trabajan de forma desordenada, sin un plan que dirija sus acciones hacia un objetivo determinado.
- ☉ Capacidad de reflexionar antes de tomar decisiones, que analicen los pros y los contras, teniendo en cuenta todas las posibilidades desde una perspectiva amplia, en vez de personas impulsivas que no sopesen las posibles consecuencias.
- ☉ Capacidad de adaptación, actitud positiva ante el cambio, tanto a nuevas situaciones como a nuevas tecnologías,
- ☉ Estabilidad emocional, capaces de controlar situaciones de ansiedad o estrés.
- ☉ Autocontrol. Receptividad, a la hora de recibir críticas constructivas con el objetivo de mejorar su trabajo y aprender de la experiencia y/o formación de sus compañeros.
- ☉ Abierto a nuevas ideas



I. PROGRAMA INSTITUCIONAL

Este programa se enfocará a generar y mantener la cultura organizacional de la institución:

Misión, visión, valores, hábitos de trabajo, inducción, involucramiento con la institución, colaboración.



II. PROGRAMA ORGANIZACIONAL

El programa se enfocará a generar aprendizajes de soporte para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la institución.

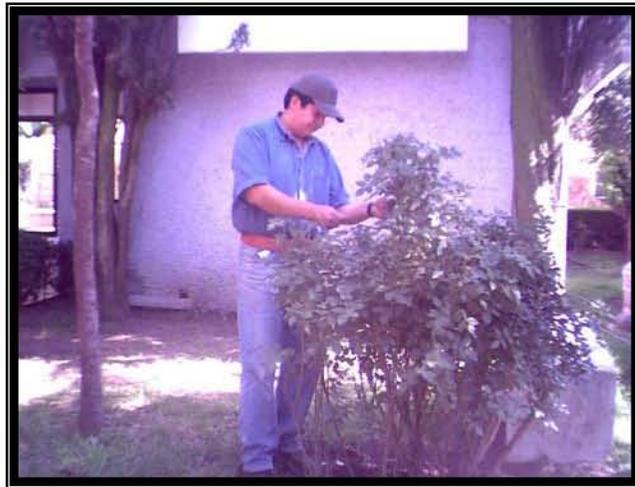
***Calidad, desarrollo, productividad, orientación al cliente,
calidad en el servicio, etc.***



III. PROGRAMA FUNCIONAL

El programa se enfocará a transferir conocimientos, habilidades y comportamientos específicos para desempeñar las funciones, responsabilidades y tareas asignadas al puesto desempeñado.

Habilidades técnicas, normatividad, equipo, materiales, procedimientos y tecnologías para desempeñar correctamente el puesto.



IV. PROGRAMA DE RELACIÓN

El programa se enfocará a propiciar el mantenimiento de actitudes para garantizar un buen clima laboral y establecer procesos de comunicación y colaboración.

Habilidades, liderazgo, colaboración, trabajo en equipo, comportamiento asertivo, etc.



PRESUPUESTO

CURSOS INTERNOS

Cambio	INTERNO
Identidad Institucional	INTERNO
Integración CIDE	INTERNO
Mejora Continua	INTERNO
Inglés (Tres Grupos)	\$26,461.22

TOTAL \$26,461.22

CURSOS EXTERNOS

Calidad Total	\$24,600.00
Calidad en el Servicio (2 grupos)	\$55,890.00
Calidad y Excelencia en el Desempeño Laboral	\$49,200.00
Administración de Almacenes	\$41,917.50
Ortografía Avanzada	\$49,200.00
Redacción Avanzada	\$49,200.00
Word Integral	\$73,800.00
Excel Integral	\$73,800.00
Power Point Integral	\$73,800.00
Ms-Outlook	\$24,600.00
Plomería	\$17,250.00
Curso Taller de Desarrollo Integral del Individuo	\$24,600.00
Manejo de Conflicto Y Técnicas de Negociación	\$36,900.00
Mi Nueva Actitud	\$24,600.00
Taller de Trabajo en Equipó	\$24,600.00
Relaciones Efectivas en el Trabajo	\$24,600.00
Taller Gubernamental	\$36,90.00
Presupuesto	\$25,242.50
Flujo de Efectivo	\$25,242.50
ASESORIAS PARA EL EXAMEN UNICO PARA ACREDITAR EL BACHILLERATO	\$100,000.00

TOTAL \$831,342.50

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EXAMEN ÚNICO PARA ACREDITAR EL NIVEL BACHILLERATO

CONVOCATORIA

A TODO EL PERSONAL DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS

Con el fin de promover el desarrollo académico y profesional del personal del CIDE, la **Dirección de Recursos Humanos convoca a todos los trabajadores interesados** en participar en el examen único para acreditar el nivel de bachillerato, el cual se realizará el día domingo 11 de septiembre de 2005, de acuerdo a la convocatoria emitida por el CENEVAL.

(www.portal.ceneval.edu.mx).

PRIMERA FASE	Examen General de Conocimientos y Habilidades	11 de septiembre de 2005 a las 8:00 horas
SEGUNDA FASE	Examen de comprensión de textos y de habilidad en la expresión escrita y argumentativa	11 de septiembre de 2005 a las 15:00 horas

El **CIDE** buscando que los trabajadores cuenten con los medios necesarios para aplicar con éxito este examen ha contratado los servicios de un despacho que se encargará de dar asesoría a los interesados durante los tres meses previos al examen en nuestras instalaciones.

Para tal efecto, todo trabajador del **CIDE** que esté interesado en aplicar el examen del CENEVAL, deberá cubrir los siguientes requisitos:

1. Llenar solicitud de inscripción en la Dirección de Recursos Humanos del 04 al 08 de Abril del 2005.

Asimismo, de conformidad con lo que establece la SEP, podrán participar quienes reúnan, en su totalidad, los siguientes requisitos:

1. Ser de nacionalidad mexicana.
2. Tener 25 años o cumplirlos durante el presente año.

También podrán participar los interesados menores de 25 años que acrediten haber concluido estudios profesionales que no requieran bachillerato o sus equivalentes. En este caso deberán contar con el título y la cédula profesional correspondiente.

3. Presentar los siguientes documentos a la Dirección de Recursos Humanos:

- Certificado de secundaria
- Clave Única de Registro de Población o, en su caso, copia certificada del acta de nacimiento.
- Identificación oficial con fotografía (credencial del IFE o pasaporte vigente)

IMPORTANTE:

1.- El costo de inscripción al examen único (CENEVAL) y las asesorías será cubierto en su totalidad por el **CIDE**.

2.-_El CENEVAL programó para este año del 16/ago/05 al 01/sept/05 para el proceso de registro al examen único a nivel nacional. El trabajador que así lo decida, podrá inscribirse para esa convocatoria o esperar a la próxima convocatoria interna para el segundo período. Cabe aclarar que el **CIDE** pagará solamente una vez el curso de preparación al examen.

**Para mayores informes favor
de comunicarse a la Ext. 1131
con Diana Reyes**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EXAMEN ÚNICO PARA ACREDITAR EL NIVEL BACHILLERATO

PROCESO DE ACREDITACIÓN DE CONOCIMIENTOS EQUIVALENTES AL BACHILLERATO GENERAL.

¿QUÉ ES?

Es un proceso de evaluación basado en el Acuerdo 286 de la Secretaría de Educación Pública SEP, que da la oportunidad de acreditar conocimientos del nivel de bachillerato que hayan sido adquiridos en forma autodidacta o a través de la experiencia laboral.

¿QUIÉN LO ELABORA?

El proceso de evaluación ha sido definido de manera conjunta entre las instancias competentes de la SEP y el CENEVAL.

El CENEVAL ha sido designado como instancia evaluadora y es el encargado de llevar a cabo el proceso y de emitir a la SEP el dictamen global que resulta de la evaluación, y a partir del cual se determina la emisión o no del certificado.

CARACTERÍSTICAS

El proceso considera dos fases de evaluación, de acuerdo con lo siguiente:

Primera Fase. Sustentación de un examen general de conocimientos y habilidades. El examen está integrado por 180 preguntas de opción múltiple en las temáticas de ciencias naturales y sociales, matemáticas, español, mundo contemporáneo y habilidades de razonamiento verbal y matemático.

Segunda Fase. Sustentación de un examen de comprensión de textos y de habilidad en la expresión escrita y argumentativa. Abarca aspectos de comprensión de lectura sobre textos que se le asignen, habilidad de expresión escrita y de argumentación sobre algún tema polémico.

BENEFICIOS

Quien satisface los criterios de aprobación de las diferentes fases del proceso de evaluación obtiene el **REQUISITOS**

De conformidad con lo que establece la SEP, podrán participar quienes reúnan, en su totalidad, los siguientes requisitos:

1. Ser de nacionalidad mexicana.
2. Tener 25 años o cumplirlos durante el presente año.

También podrán participar los interesados menores de 25 años que acrediten haber

concluido estudios profesionales que no requieran bachillerato o sus equivalentes. En este caso deberán contar con el título y la cédula profesional correspondiente.

3. Presentar los siguientes documentos:
 - o Certificado de secundaria
 - o Clave Única de Registro de Población o, en su caso, copia certificada del acta de nacimiento.
 - o Identificación oficial con fotografía (credencial del IFE o pasaporte vigente)
4. Realizar el pago correspondiente a cada fase de evaluación. Los montos, formas y momentos de pago pueden ser consultados en la Convocatoria.

APLICACIONES

El proceso de evaluación se aplica de acuerdo con lo siguiente:

Segundo periodo de registro

PRIMERA FASE	Examen General de Conocimientos y Habilidades	11 de septiembre de 2005 a las 8:00 horas
SEGUNDA FASE	Examen de comprensión de textos y de habilidad en la expresión escrita y argumentativa	11 de septiembre de 2005 a las 15:00 horas

RESULTADOS

Los resultados del proceso de evaluación serán dados a conocer a los sustentantes de acuerdo a lo siguiente:

Certificado de Bachillerato General expedido por la SEP.

<p style="text-align: center;">RESULTADO GLOBAL DE LA EVALUACIÓN</p> <p style="text-align: center;">PROXIMA A PUBLICARSE</p> <p style="text-align: center;">En el CENEVAL: en esta misma página electrónica www.ceneval.edu.mx En la SEP: en la página electrónica www.sep.gob.mx En los Centros de Atención en que se registren.</p>

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

EXAMEN ÚNICO PARA ACREDITAR EL NIVEL BACHILLERATO

REGLAMENTO

DISPOSICIONES GENERALES.

La aplicación de las siguientes disposiciones será de carácter obligatorio en el Centro, salvo en casos excepcionales sobre los cuales se manifieste el visto bueno del Secretario General y Coordinador de Administración y Finanzas.

DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS PARTICIPANTES

- Las solicitudes para tomar las asesorías para la aplicación al **Examen Único para acreditar el Bachillerato**, serán consideradas como un compromiso contraído para asistir. Por lo tanto, solo serán eximidos de éste, las personas que envíen escrito justificante antes del inicio del curso que para ser valido, deberá tener el visto bueno del jefe inmediato.
- Las peticiones individuales del personal para inscribirse a las asesorías, serán atendidas siempre y cuando el jefe inmediato le otorgue el visto bueno y haya cupo en el curso, además de no duplicar sus horas de capacitación y adiestramiento dentro del horario de trabajo.
- Los participantes tendrán las siguientes obligaciones:
 - ❖ -Presentar con toda puntualidad a las asesorías para que los trabajadores apliquen al **Examen Único para acreditar el Bachillerato** y tener un mínimo de 80% de asistencias.
 - ❖ -Observar una conducta correcta durante la impartición de las asesorías.
- Se pasara lista de asistencia a los 10 minutos de iniciadas las asesorías, tomándose como retardo a quien se presente a los 5 minutos siguientes, transcurrido ese tiempo se tomara como falta.
- Las personas que acumulen 3 retardos, automáticamente les serán computados como una falta de asistencia.
- Los participantes y el instructor no podrán abandonar el aula, a menos que exista una causa de fuerza mayor. De no cumplir con lo anterior, se les considerara una falta de asistencia.
- Para efectos de asistencia se considerara ausencias justificadas las que se den por alguno de los siguientes motivos:
 - ❖ -Enfermedades, comisiones de trabajo comprobadas y vacaciones.
 - ❖ Cuando el empleado se vaya a ausentar por alguna comisión de trabajo o por vacaciones, deberá dar aviso en forma previa a la Dirección de Recursos Humanos.

Las personas que tengan mas de 3 faltas injustificadas en un curso, serán dadas de baja del mismo, a las 2 faltas seguidas sin justificación y a las tres discontinuas se notificará al jefe inmediato del empleado para que:

Primero: esté informado de las ausencias su personal.

Segundo: reconvenga por su conducto al empelado a que regule su asistencia, marcando

copia de esto a su expediente.

- A fin de que la asistencia sea provechosa para los empleados deberán llevar a las clases, los apuntes del curso y el manual designado por el instructor.

FUNDAMENTO LEGAL

El fundamento legal de estas disposiciones es el siguiente:

- De la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123, Apartado "A" Fracción XIII y XXXV
- Ley Federal del Trabajo

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ECOSEMINARIO

MTRO. JORGE SCHIAVON URIEGAS:
SECRETARIO GENERAL.

Como parte del programa de capacitación de este año, ponemos a su consideración la autorización de un Ecoseminario, el cual se llevaría acabo con personal de mandos medios, superiores, homólogos y responsables de las diferentes áreas de nuestra institución.

La Misión: Fomentar el trabajo en equipo y desarrollo de liderazgo

Con este evento se buscará, establecer vínculos que permitan fomentar el trabajo en equipo, así como el establecimiento de liderazgo a través de diversas actividades que permitan un acercamiento entre las distintas áreas administrativas del CIDE.

Un Ecoseminario busca lograr un cambio personal que se produzca por medio de una experiencia y aprendizaje vivencial a través de una formación tradicional y contacto con la naturaleza.

Un Ecoseminario resalta en las personas:

- ☉ Creatividad
- ☉ Comunicación
- ☉ Trabajo en equipo
- ☉ Liderazgo

El propósito es dar conocimiento y la oportunidad de lidererar y facultar al equipo de trabajo efectivamente, el cual apoyará el logro de las metas organizacionales.

El trabajo en equipo es un elemento poderoso que estimula la generación de ideas, en el se combinan las habilidades y experiencias de sus miembros y es un complemento de la iniciativa y el desempeño individual, ya que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes

El trabajo en equipo multiplica las posibilidades de generar conocimientos nuevos y estimula el aprendizaje. Es importante señalar que los integrantes de los equipos de trabajo son responsables de un proceso de trabajo, y, por ende, de un servicio. Sus miembros trabajan juntos para planear, controlar y mejorar su propio desempeño.

Cabe mencionar que actualmente es lo que sé esta implementando en empresas tales como

- ☉ PEUGEOTING COMERCIAL AMERICA
- ☉ FERROCARIL MEXICANO
- ☉ P.R.D.
- ☉ CORPORACION CYON
- ☉ CAMBELL'S (V8)

- ☉ MEXICANA DE AVIACIÓN
- ☉ SABRITAS
- ☉ T.F.M Y T.M.M
- ☉ P.G.R.
- ☉ QUIMICA HOECHT
- ☉ MERCEDES BENZ

El costo es de \$3,850.00 pesos + IVA, (por persona) incluyendo transporte, alimentos, hospedaje, conferencias, equipo para actividades, guías especializadas y diploma con valor curricular, avalado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

ABRIL						
D	L	M	M	J	V	S
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

EL PODER DE LA VISIÓN

Despacho: Subdirección de Planeación

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

18 DE ABRIL DE 2005

INICIO DE LA ASESORÍAS PARA PRESENTAR
EL EXAMEN ÚNICO PARA ACREDITAR EL BACHILLERATO.

Despacho: UPASE

Duración: 140 HORAS

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales inscrito

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

MAYO						
D	L	M	M	J	V	S
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Despacho: Subdirección de Planeación

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

ORTOGRAFÍA

Despacho: BIMSER

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo

MI NUEVA ACTITUD

Despacho: UNAM

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

JUNIO						
D	L	M	M	J	V	S
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

MEJORA CONTINUA

Despacho: **Subdirección de Planeación**

Duración: **20 Horas**

Dirigido a: **Personal Administrativo y de Servicios Generales**

CALIDAD TOTAL

Despacho: **UNAM**

Duración: **20 Horas**

Dirigido a: **Personal Administrativo**

TRABAJO EN EQUIPO

Despacho: **CAPINTE**

Duración: **20 Horas**

Dirigido a: **Personal Administrativo**

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

AGOSTO						
D	L	M	M	J	V	S
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

IDENTIDAD LABORAL

Despacho: Subdirección de Planeación

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

ADMINISTRACIÓN DE ALMACENES

Despacho: SCAP

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal de Recursos Materiales

MANEJO DE CONFLICTOS Y TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

PERIODO: DEL 11 AL 31 DE AGOSTO DE 2005

Despacho: SPA

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

SEPTIEMBRE						
D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	

CALIDAD EN EL SERVICIO

Despacho: UNAM
Duración: 20 Horas
Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

DESARROLLO INTEGRAL DEL INDIVIDUO

Despacho: UNAM
Duración: 20 Horas
Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

RELACIONES EFECTIVAS EN EL TRABAJO

Despacho: INFOSOL
Duración: 20 Horas
Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

OCTUBRE						
D	L	M	M	J	V	S
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31					

INGLÉS

Despacho: COORDINACIÓN DE IDIOMAS

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

CALIDAD Y EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL

Despacho: UNAM

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

NOVIEMBRE						
D	L	M	M	J	V	S
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			

REDACCIÓN AVANZADA

Despacho: BIMSER

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo y de Servicios Generales

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CALENDARIO

DICIEMBRE						
D	L	M	M	J	V	S
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

TABLA ROCA

Despacho: CENTRO MEXICANO DE CAPACITACION SUPERIOR

Duración: 20 Horas

Dirigido a: Personal de Servicios Generales

DIPLOMADO EN INFORMATICA

Despacho: UNAM

Duración: 120 Horas

Dirigido a: Personal Administrativo

ECOSEMINARIO

Despacho:

Duración:

Dirigido a: Personal Directivo

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLAN GENERAL DE CAPACITACIÓN 2005
(Cuadro Sinóptico)



ANEXO 14

**CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL PARTICIPANTE
EVALUACIÓN DEL CURSO DE CAPACITACIÓN**

NOMBRE DEL INSTRUCTOR	
FECHA	

1.¿USTED CREE QUE SE CUMPLIERON LOS OBJETIVOS DEL CURSO?

SI	NO
----	----

¿POR QUÉ?	
------------------	--

2.¿SUS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN FUERON CUBIERTAS?

SI	NO
----	----

¿POR QUÉ?	
------------------	--

3.CALIFIQUE CADA CONCEPTO EN LA ESCALA : 0 A 10

CONCEPTO	CALIFICACIÓN
RELEVANCIA DEL CONTENIDO PARA TRABAJO	
ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA	
UTILIDAD DEL MATERIAL PRESENTADO	
MATERIAL DIDÁCTICO	

4. DESCRIBA BREVEMENTE, AQUELLO QUE LE AGRADO Y DISGUSTO DEL CURSO

INSTRUCCIONES:

LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES OBSERVACIONES Y CALIFIQUE CADA CONCEPTO EN LA ESCALA : **0 A 10**

A. ORGANIZACIÓN Y CONTENIDO

	CALIFICACIÓN
1. SE DIO A CONOCER EL CURSO CON OPORTUNIDAD	
2. EL OBJETIVO ESTUVO SEÑALADO CON CLARIDAD	
3. LOS MATERIALES PROPORCIONADOS FUERON ADECUADOS	
4. EXISTIÓ UNA RELACIÓN ENTRE TEORÍA Y PRÁCTICA.	
5. EL TEMARIO ES ACTUALIZADO	
6. EL CONTENIDO ES APLICABLE Y/O APORTA NUEVOS ELEMENTOS A SU TRABAJO	

B. INSTRUCTOR

3. ESTABLECIÓ UNA MECÁNICA DE TRABAJO CLARA	
4. DOMINÓ EL TEMA Y LO CUMPLIERON CON ÉXITO	
6. MANTUVO PUNTUALIDAD Y BUENA PRESENTACIÓN	
7. MANTUVO LA ATENCIÓN Y EL INTERÉS DEL GRUPO	
8. ACLARÓ DUDAS A LOS PARTICIPANTES	
9. LOGRO LOS OBJETIVOS PLANTEADOS	
10. EL MATERIAL DIDÁCTICO FACILITÓ SU APRENDIZAJE	

ALGO QUE LE PARECIÓ RELEVANTE DE COMENTAR:

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO 15

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA ECONÓMICAS
SECRETARÍA GENERAL

Dirección de Recursos Humanos



FOTO

ADSCRIPCION:
PUESTO:
NOMBRE:
TEL.
JEFE DIRECTO:
E-MAIL.

CURSO SOLICITADO

NOMBRE DE LOS CURSOS:

NOMBRE DEL CURSO:

COSTO:

PERIODO :

JUSTIFICACIÓN:

COSTOS:

BENEFICIOS PARA EL CIDE:

Vo. Bo.

Jefe Inmediato

Recursos Humanos

Director General

Secretario Académico

Secretario General