

# Política de Reclutamiento Selección y Contratación de Personal





Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

## Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

### OBJETIVO

- Ser un instrumento de apoyo que sirva para normar y precisar los procedimientos que se deberán llevar a cabo para la selección y contratación de personal a nivel nacional.
- Proporcionar a Oficina Central y Delegaciones guías metodológicas y prácticas para desarrollar de forma efectiva la selección de candidatos al puesto.
- Regular y unificar criterios sobre los trámites internos de contratación.
- Atraer, elegir y mantener a personal efectivo y altamente calificado, con cualidades y aptitudes necesarias que contribuyan al logro de los objetivos institucionales.
- Garantizar que la contratación de personal se realice en forma eficiente y efectiva.

### ALCANCE

Los presentes lineamientos son de aplicación para todo el personal que labora en Oficina Central y Delegaciones.

La institución asumirá la obligación de igualdad de oportunidades, lo que quiere decir que el personal interno tendrá la misma oportunidad para postularse a un puesto vacante que el externo.

Todos los colaboradores que participen de algún modo en la selección y contratación de personal deberán conocer y cumplir el contenido de estos lineamientos, además, los consultores externos y/o expertos externos que colaboren en el proceso de búsqueda, deberán actuar según lo estipulado en este manual.

La Gerencia de Capital Humano será el responsable de facilitar los lineamientos de contratación, previamente a que inicie el proceso de búsqueda de candidatos.



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

## Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

### POLÍTICA DE CONTRATACIÓN

Congruente con sus principios de Responsabilidad Social Empresarial y con las disposiciones emitidas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Norma Mexicana NOM-R-025-SCFI-2015, referentes a la Igualdad Laboral y combate contra la Discriminación en materia de empleo y ocupación, la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) promueve y garantiza la igualdad de oportunidades en sus procesos de reclutamiento, selección y capacitación del personal, evitando cualquier tipo de discriminación (género, raza, religión, edad, condición social, preferencia sexual, discapacidad, etc.).

De esta manera, la CMIC busca integrar colaboradores con vocación profesional, cuyas competencias sean acordes a las exigencias del perfil de puesto, misión, visión, valores y objetivos institucionales, a través de procedimientos de inclusión transparentes y no discriminatorios.



## 1. REQUISICIÓN DE PERSONAL

Para iniciar el proceso de una contratación las Áreas deberán contar con una Requisición de Personal en la que especifica lo siguiente (**Anexo A**):

- Nombre del Puesto
- Área
- Motivo de la Vacante
- Tipo de Contratación
- Sueldo
- Perfil del Puesto
- Habilidades y Competencias

Dicha solicitud deberá ser entregada a la Gerencia de Capital Humano o a la Gerencia General rubricada en cada hoja y con las firmas autorizadas correspondientes, por lo menos con 15 días de antelación con la finalidad de que se realice la búsqueda de personal oportuna.

### **a) Firmas autorizadas para un puesto de nueva creación**

Deberá estar aprobado en el presupuesto anual del área correspondiente, evaluado y autorizado por el Tesorero Nacional, Directora de Operaciones, Director de Área correspondiente y Gerencia de Capital Humano, en Oficina Central o por el Presidente, Tesorero y Gerente General en cada Delegación.

### **b) Firmas autorizadas para un puesto existente**

Tesorero Nacional o en su caso la Dirección de Operaciones, Director de Área correspondiente y Gerencia de Capital Humano en Oficina Central o por el Presidente, Tesorero y Gerente General en cada Delegación.

Es importante que se mantenga una adecuada comunicación entre el área solicitante y la Gerencia de Capital Humano o la Gerencia General con la finalidad de facilitar el proceso de selección.



### 2. RECLUTAMIENTO INTERNO

Inicialmente, se recurrirá al reclutamiento y selección interna, el cual comprende las postulaciones del personal institucional.

#### a) **Publicación de vacantes**

La Gerencia de Capital Humano o la Gerencia General, es responsable de anunciar al personal interno las vacantes disponibles a través de un medio apropiado, con la finalidad de posibles promociones o transferencias de personal.

#### b) **Promoción o transferencia de personal** obedecerá a las siguientes razones:

- ✓ Cuando el desarrollo de un empleo se vea favorecido por este cambio.
- ✓ Por cancelación del puesto o plaza ocupada.
- ✓ Deberá llenarse el formato de Movimiento de Personal

#### c) **Requisitos para solicitar el puesto:**

- ✓ El personal interno interesado en la vacante previamente deberá contar con la autorización de su jefe inmediato.
- ✓ El candidato debe cumplir el perfil de puesto especificado en la oferta de trabajo.
- ✓ Haber desempeñado correctamente su labor en el puesto actual durante un año como mínimo.
- ✓ Tener resultados sobresalientes en la evaluación anual de desempeño.
- ✓ Enviar Curriculum vitae actualizada.

#### d) **Entrevista Formal**

Los candidatos se programarán para entrevista formal y evaluación con la Gerencia de Capital Humano o con la Gerencia General, buscando que reúnan los requisitos establecidos en el perfil del puesto, en cuanto a capacidad técnica y de trabajo, aptitudes y adecuación personal al puesto.

#### e) **Evaluación Psicométrica**

Todos los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la Institución deberán someterse a la evaluación psicométrica respectiva, así como a las evaluaciones técnicas que se requieran.



### f) Selección

Una vez seleccionados y evaluados los candidatos que por sus conocimientos, habilidades y aptitudes se adecuan al puesto (mínimo 3), se enviarán los resultados al titular del área solicitante para que decida cuando programar una entrevista.

El titular del área solicitante es el responsable directo de la selección del candidato que a su juicio deba ocupar la vacante, apoyándose en los resultados la entrevista, así como de los exámenes técnicos y psicométricos que le proporcione la Gerencia de Capital Humano o la Gerencia General.

En caso de que ninguno de los candidatos reúna los requisitos necesarios y descritos en el perfil del puesto para ser contratado, deberá enviar un memorándum de devolución explicando los motivos para no optar por ninguno de ellos.

*Cumplir adecuadamente con el Proceso de Promoción o Movimiento de Personal (Anexo B)*

## 3. RECLUTAMIENTO EXTERNO

En caso de que internamente los candidatos no cubran el perfil requerido, se recurrirá al reclutamiento y selección externa.

### a) Publicación de vacantes

La Gerencia de Capital Humano o la Gerencia General, será el responsable de publicar las vacantes existentes en la Bolsa de Trabajo CMIC Nacional y las fuentes de reclutamiento que considere adecuadas, incluyendo recomendaciones del personal, bolsas de trabajo, instituciones educativas, anuncios en periódicos, grupos de intercambio, etc.

b) Pasarán por el Proceso de Entrevista Formal y Evaluaciones Psicométricas, con las áreas responsables de reclutamiento.

***Ningún candidato podrá ser tomado en cuenta, si no se somete al Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal y Pruebas Psicométricas.***



### 4. EVALUACIONES PSICOMÉTRICAS

- a) La determinación de los instrumentos técnicos que se utilicen para la selección del personal y de los lineamientos bajo los cuales procederá la evaluación psicométrica de los candidatos, será competencia únicamente de la Gerencia de Capital Humano o Gerente General en Delegaciones.
- b) La Gerencia de Capital Humano, tendrá la responsabilidad de elaborar la batería de pruebas para los diferentes puestos, las cuales deberán ser de fácil aplicación, con la finalidad de que se puedan aplicar por el Gerente de la Delegación en caso de no contar con una persona capacitada en la aplicación de evaluaciones.
- c) O en su caso el Gerente General deberá compartir el CV de los candidatos para que la Gerencia de Capital Humano se encargue de mandar la liga de las pruebas psicométricas.

#### Pruebas Psicométricas

- Perfil de personalidad
- Técnica Cleaver
- Potencial Intelectual y de aprendizaje
- Evaluaciones Técnicas de acuerdo al puesto (Contable, Jurídico, Ventas, Secretariales, etc.)



## 5. CONTRATACIÓN DE PERSONAL EXTERNO

La contratación de personal deberá ser de la siguiente forma:

- Por tiempo determinado. *(tres meses)*
- Por tiempo indeterminado.

#### **a) Contrato por Tiempo Determinado:**

Todas las nuevas contrataciones se realizarán por tiempo determinado por un periodo de prueba de **tres meses**.

En caso de personal de promoción o movimiento de puesto, el tiempo de duración del contrato es de **tres meses**, período de prueba para evaluar si el candidato cubre con el perfil requerido.

Si al término del contrato determinado, se decide no renovarlo, el empleado tendrá derecho a recibir el pago de prestaciones señaladas en la Ley Federal del Trabajo en forma proporcional.

***Sólo se podrá contar con un Contrato por Tiempo Determinado de tres meses y al término se deberá realizar la evaluación de desempeño para la contratación definitiva que nos ayudara a decidir si se le otorga el Contrato por Tiempo Indeterminado o no se renueva el contrato.***

#### **b) Contrato por Tiempo Indeterminado:**

La contratación por tiempo indeterminado será en los siguientes términos:

- Antes de la contratación por tiempo indeterminado el empleado deberá contar con un contrato por tiempo determinado con duración de tres meses.
- El término de este contrato se constituye únicamente por renuncia voluntaria, incumplimiento del contrato, incumplimiento al Manual de Derechos y Obligaciones de los Trabajadores o por cualesquiera mencionados en la las Ley Federal del Trabajo.



**Contratos (Oficina Central):** Todos los contratos se firmarán en dos tantos originales y de conformidad por el Representante Legal y el Trabajador y dos testigos Coordinador de Contabilidad y Finanzas y Gerente de Capital Humano; quedando un original en poder de la Gerencia de Capital Humano y otro original en poder del trabajador.

**Contratos (Delegaciones):** Todos los contratos se firmarán en **tres tantos originales** y de conformidad por el Representante Legal, Presidente de la Delegación, Tesorero de Delegación, Gerente General y el Trabajador, en caso de tratarse del Contrato del Gerente General lo firmara el Secretario de la Delegación, quedando un original en poder de la Gerencia de Capital Humano y el otro original en poder de la Delegación y el tercer original en poder del Trabajador.

### c) DOCUMENTACIÓN PARA LA CONTRATACIÓN

Documentación indispensable para la contratación y expediente personal:

- Requisición de Personal debidamente firmada por las personas autorizadas.
- Solicitud de empleo
- Currículo vitae
- Comprobante de estudios
- INE
- Comprobante de domicilio
- CURP
- RFC
- Acta de nacimiento
- Acta de matrimonio
- Dos cartas de recomendación
- Dos fotografías
- Licencia de Conducir (vigente)
- Alta o credencial del IMSS
- Resultados de Pruebas Psicométricas

**a)** Es deber del candidato seleccionado que el primer día de labores acuda a la Gerencia de Capital Humano o la Gerencia General, con la finalidad de que se realicen todos los trámites necesarios:

- Recepción y revisión de documentos personales
- Sueldo



- Contrato
- Carta de Confidencialidad
- Constancia de Único Patrón
- Carta de Integridad
- Código de uso de la Tecnología
- Código de Vestimenta
- Formato de Antecedentes Médicos
- Formato de Actualización de Datos
- Carta de No Adeudos ni Créditos
- Entrega y explicación del "Manual de Derechos y Obligaciones"
- Horario de trabajo
- Formas y fechas de pago
- Alta en nómina
- Alta en el Seguro Social
- Formar expediente laboral

**b)** En el caso de Delegaciones, deberán enviar vía electrónica, a la Gerencia de Capital Humano copia del expediente completo del empleado nuevo, en un plazo máximo de 5 días hábiles posteriores a la fecha de ingreso.

**c)** Por lo menos 10 días antes de que concluya el período de prueba, el jefe inmediato supervisará, controlará y evaluará el progreso del empleado y deberá dar por escrito a la Gerencia de Capital Humano o la Gerencia General una retroalimentación sobre la productividad y desempeño del empleado, así como la evaluación de desempeño para la renovación del contrato en caso de Honorarios y/o la contratación definitiva, para poder expedirle un contrato por tiempo indeterminado.

*(Anexo C, Formato de Evaluación CMIC-F-GCH-002-05)*

**En el contrato indeterminado se respetará la antigüedad del empleado desde el día en que inicio su contrato por tiempo determinado.**



### 6. CONSIDERACIONES PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

#### a) *Contratación de familiares o cónyuges*

En ningún caso se podrán realizar contrataciones de familiares consanguíneos, familiares políticos o cónyuges de alguno de los empleados de la institución o entre las instituciones, ya que es de vital importancia evitar que se genere alguno de los siguientes puntos:

- Conflictos de intereses.
- Malos manejos de la información y de los recursos de la institución.
- Influencia en los procesos de trabajo.
- Influencia en los procesos de carácter laboral (promociones de puestos, compensaciones, sanciones etc.)
- Inconformidades entre empleados, etc.

Asimismo los empleados, cónyuges de empleados, parientes consanguíneos o políticos **NO podrán ser proveedores** de ninguna naturaleza en la Institución o entre las instituciones.

#### b) *Contratación bajo dos esquemas diferentes a un mismo tiempo*

- El personal que se encuentre contratado bajo el esquema de nómina, no podrá al mismo tiempo ser contratado bajo el esquema de honorarios profesionales o asimilados y viceversa.
- El personal en ningún caso podrá ser contratado en dos o más de las instituciones que forman el grupo CMIC.

#### c) *Subcontratación Bajo el Esquema de Outsourcing*

Con la finalidad de evitar alguno de los supuestos mencionados a continuación, en ningún caso el personal que trabaja para la institución deberá ser subcontratado bajo este esquema:

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados por la institución, por lo que no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta.



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

## Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

- Por la alta rotación de personal que ofrece el Outsourcing, debido a que a sus empleados no se les ofrece un espacio de promoción o de integración real dentro de la institución.
- No existe el compromiso de confidencialidad de la operación.
- Si la empresa contratada no cumple con el pago de cuotas obrero patronal, finiquitos y liquidaciones, la institución tiene la obligación solidaria de hacerlo.

### **d) Recontrataciones**

En ningún caso se podrán realizar recontrataciones de personal que haya terminado la relación laboral, ya sea por Recisión Laboral o Baja imputable del Patrón.

***En caso de existir alguna recontratación se deberá consultar con la Dirección Operativa, la Dirección Jurídica y la Gerencia de Capital Humano de Oficinas Centrales.***



## Anexo A

### Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción

#### Requisición de Personal

  

Fuesto:

Departamento:

Dirección o Gerencia:

  

**MOTIVO DE LA VACANTE**

Renuncia/ Sustitución	<input type="checkbox"/>	Promoción	<input type="checkbox"/>
Despido	<input type="checkbox"/>	Transferencia	<input type="checkbox"/>
Puesto de nueva creación	<input type="checkbox"/>	Cubre Incapacidad	<input type="checkbox"/>

  

**TIPO DE CONTRATACIÓN**

Tiempo Determinado	<input type="checkbox"/>	→	Período: _____
Tiempo Indeterminado	<input type="checkbox"/>		
Honorarios	<input type="checkbox"/>	→	Período: _____

  

Sueldo Autorizado: \_\_\_\_\_

  

**PERFIL DEL PUESTO**

Sexo:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Escolaridad:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Estado Civil:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Especialidad:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Edad:	<input style="width: 90%;" type="text"/>	Idioma:	<input style="width: 90%;" type="text"/>
Experiencia y funciones a desarrollar	<input style="width: 100%; height: 100%;" type="text"/>		

  

**Habilidades Intelectuales, Administrativas y de Relación Interpersonal**

Pensamiento analítico	<input type="checkbox"/>	Organización	<input type="checkbox"/>	Manejo de conflictos	<input type="checkbox"/>
Pensamiento práctico	<input type="checkbox"/>	Seguimiento y control	<input type="checkbox"/>	Habilidades de comunicación	<input type="checkbox"/>
Pensamiento conceptual	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Persuasión y venta de ideas	<input type="checkbox"/>
Planeación	<input type="checkbox"/>	Flexibilidad y adaptación	<input type="checkbox"/>	Habilidades de negociación	<input type="checkbox"/>



Habilidades de Liderazgo y Enfoque a Resultados					
Habilidad de delegación	<input type="checkbox"/>	Orientación y apoyo	<input type="checkbox"/>	Competitividad ante el reto	<input type="checkbox"/>
Habilidad de supervisión	<input type="checkbox"/>	Energía y empuje	<input type="checkbox"/>	Mentalidad estratégica	<input type="checkbox"/>
Integración de equipos	<input type="checkbox"/>	Autonomía	<input type="checkbox"/>	Disposición a riesgo	<input type="checkbox"/>
Desarrollo de personal	<input type="checkbox"/>	Resultados bajo presión	<input type="checkbox"/>	Disposición a resultados	<input type="checkbox"/>
Comunicación y empatía	<input type="checkbox"/>	Perseverancia y tenacidad	<input type="checkbox"/>	Disposición al cambio	<input type="checkbox"/>

Actitud					
Servicio	<input type="checkbox"/>	Proactivo	<input type="checkbox"/>	Aserividad	<input type="checkbox"/>
Confiable	<input type="checkbox"/>	Propositivo	<input type="checkbox"/>	Logro de metas	<input type="checkbox"/>
Actitud positiva	<input type="checkbox"/>	Honesto	<input type="checkbox"/>	Conciliador	<input type="checkbox"/>
Satisfacción al cliente	<input type="checkbox"/>	Creativo	<input type="checkbox"/>		

Entrevistas	
Los candidatos serán entrevistados por:	
1.- _____	Puesto: _____
2.- _____	Puesto: _____
3.- _____	Puesto: _____

Candidatos Sugeridos	
Candidatos Internos	Candidatos Externos
1.- _____	1.- _____
2.- _____	2.- _____
3.- _____	3.- _____

**Uso exclusivo de Gerencia de Capital Humano:**

Candidato contratado: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_ Sueldo: \_\_\_\_\_

Presidente de Comité Directivo	Tesorero de Comité Directivo	Secretario de Comité Directivo	Gerente General
Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma	Nombre y Firma

Copla, Archivo  
C.P. Liliana Guadalupe Alfaro Santos, Directora de Operaciones  
Lic. Graciela Osaya Figueroa, Gerente de Capital Humano



### Anexo B



## PROMOCIÓN O MOVIMIENTO DE PERSONAL

4. Se informará al Responsable del área solicitante y al Jefe actual del candidato para que se considere al empleado para la vacante.

Si por alguna razón el jefe actual del candidato no estuviera de acuerdo con la promoción en ese momento; deberá informarlo al Comité de Promoción, señalando claramente los argumentos por los cuales no es posible promover al empleado; pero dejando en claro el compromiso futuro de apoyarlo para nuevas oportunidades.

En caso de que ambas partes estén de acuerdo, se deberá informar al candidato.

5. Se tomarán en cuenta a todos los candidatos que quieran participar en el proceso de evaluación para el mismo puesto, seleccionando el que más se ajuste al perfil solicitado, tomando en consideración:

- a. Grado de cumplimiento de competencias relacionada con el puesto.
- b. Grado de cumplimiento de aspectos psicométricos.
- c. Grado de cumplimiento de conocimientos técnicos.

El área solicitante con apoyo de la Gerencia de Capital Humano manejará un cuadro comparativo con la finalidad de poder evaluar fácilmente a los candidatos.

Al finalizar el proceso de evaluación se retroalimentará a los candidatos indicando sus áreas de mejora y sus fortalezas.

6. Una vez aprobado el candidato para cubrir la Promoción se le indicará:

- a. Carta Compromiso.
- b. Periodo de Prueba de tres meses.
- c. Condiciones salariales y prestaciones al inicio y término del periodo de prueba
- d. Objetivos a cumplir.
- e. Método de Evaluación Mensual.

<b>Elaboró:</b> Gerencia de Capital Humano	<b>Revisó:</b> Dirección Administrativa	<b>Autorizó:</b> Dirección Jurídica	<b>Pág. 2 de 3</b>
---	--	--	--------------------



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

## Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

### PROMOCIÓN O MOVIMIENTO DE PERSONAL

7. Las evaluaciones serán valoradas por el área solicitante y la Gerencia de Capital Humano.

Si las evaluaciones mensuales son satisfactorias al término del periodo de prueba, se procederá a elaborar el nuevo contrato al puesto promovido indicando las responsabilidades y condiciones salariales correspondientes al nivel.

En caso de que no se hayan cumplido con los objetivos y metas establecidas durante el periodo de prueba, se le informarán las causas del mismo y no se podrá promover de puesto, conservando su puesto actual las condiciones salariales correspondientes.

8. Se procederá a la búsqueda externa, en caso de que los candidatos internos no cubran con el perfil de puesto solicitado.
9. Todas las evaluaciones, cartas, formatos y contratos relacionados con el empleado quedarán en su expediente para futuras promociones

<b>Elaboró:</b> Gerencia de Capital Humano	<b>Revisó:</b> Dirección Administrativa	<b>Autorizó:</b> Dirección Jurídica	<b>Pág.</b> 3 de 3
---	--	--	--------------------



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

## Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

### PROMOCIÓN O MOVIMIENTO DE PERSONAL

7. Las evaluaciones serán valoradas por el área solicitante y la Gerencia de Capital Humano.

Si las evaluaciones mensuales son satisfactorias al término del periodo de prueba, se procederá a elaborar el nuevo contrato al puesto promovido indicando las responsabilidades y condiciones salariales correspondientes al nivel.

En caso de que no se hayan cumplido con los objetivos y metas establecidas durante el periodo de prueba, se le informarán las causas del mismo y no se podrá promover de puesto, conservando su puesto actual las condiciones salariales correspondientes.

8. Se procederá a la búsqueda externa, en caso de que los candidatos internos no cubran con el perfil de puesto solicitado.

9. Todas las evaluaciones, cartas, formatos y contratos relacionados con el empleado quedarán en su expediente para futuras promociones

<b>Elaboró:</b> Gerencia de Capital Humano	<b>Revisó:</b> Dirección Administrativa	<b>Autorizó:</b> Dirección Jurídica	<b>Pág. 3 de 3</b>
---	--	--	--------------------



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

## Política de Reclutamiento, Selección y Contratación de Personal

### Anexo C



Cámara Mexicana de la  
Industria de la Construcción

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

### FORMATO DE EVALUCIÓN DE DESEMPEÑO PARA CONTRATACIÓN DEFINITIVA

#### Datos del personal

A. Paterno	A. Materno	Nombre(s)	Fecha de Ingreso
------------	------------	-----------	------------------

Puesto	Área / Departamento	Institución
--------	---------------------	-------------

#### MARCA CON UNA "X" LA ALTERNATIVA QUE MEJOR CALIFIQUE EL DESEMPEÑO DEL EVALUADO

Parámetro a Evaluar	Excelente (5)	Muy Bien (4)	Bien (3)	Regular (2)	Deficiente (1)	Total
Presentación Personal						
Cumplimiento de objetivos en el periodo						
Responsabilidad y disciplina						
Puntualidad y asistencia						
Comunicación, Respeto y relaciones interpersonales						
Conocimientos y experiencia en el puesto						
Planeación, organización y administración del trabajo						
Iniciativa, calidad y creatividad						
Servicio al cliente (interno o externo)						
Adaptación a la empresa y al Puesto						
<b>Resultado:</b>						

<b>Resultado de la evaluación</b> (marque con una "X" sobre la opción seleccionada)	<b>Contrato Definitivo</b> ( )	<b>No Recontratación</b> ( )
--	-----------------------------------	---------------------------------

Áreas de oportunidad:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Evalúa  
Jefe inmediato

\_\_\_\_\_  
Valida  
Dirección de  
Área

\_\_\_\_\_  
Recibe  
Capital Humano