

POLÍTICAS PARA IMPULSAR EL
DESARROLLO DEL PERSONAL DE
LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA

27 DE AGOSTO DE 2018

POLÍTICAS PARA IMPULSAR EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Definición.

La importancia del personal que labora en la Delegación Iztapalapa es realmente grande. Su formación, su involucramiento, su visión y su nivel de participación determinan ciertamente el grado de cumplimiento de las metas y objetivos establecidos dentro del Programa de Desarrollo Delegacional. Por ello, es necesario que se preste atención a las prácticas de recursos humanos que se despliegan directamente en cada una de las Direcciones Generales, Unidades Administrativas y áreas operativas de la Delegación, las cuales pueden diferir de los procedimientos que sobre gestión de recursos humanos realiza cotidianamente la Coordinación de Recursos Humanos, adscrita a la Dirección General de Administración del Órgano Político-Administrativo de Iztapalapa.

La diferencia reside en que, mientras la citada Coordinación ejecuta un proceso formal para retribuir los servicios que presta el personal, gestionando los salarios y prestaciones que por Ley le corresponden a la base trabajadora, en todas y cada una de sus modalidades de contratación, así como el control de sus asistencias y movimientos, por otra parte, las Direcciones Generales y demás Unidades Administrativas, tienen la posibilidad de entablar una relación más cercana y directa con el personal a su cargo, de tal forma que pueden contribuir a potenciar sus capacidades, favorecer una gestión eficiente de los bienes y servicios que se brindan a la ciudadanía, y que se logren los resultados esperados por el Titular al mismo tiempo que se obtiene la satisfacción laboral de sus colaboradores.

De esta forma, se hace necesario que los Titulares de las Direcciones Generales y de las Unidades Administrativas que conforman la Delegación Iztapalapa, conduzcan objetiva, transparente y eficientemente la relación con su personal, se aseguren de que éste cuente con los elementos necesarios para desarrollarse adecuadamente e impulsen una cultura laboral de disciplina, orden, mayor adecuación entre el puesto y la persona, buen ambiente de trabajo, compromiso con los resultados y evaluación del desempeño.

Con el propósito de contribuir a que los Titulares de las Direcciones Generales y Unidades Administrativas de la Delegación consoliden este aspecto relevante de su gestión, se ha determinado que las áreas de oportunidad en las cuales tienen influencia y resulta conveniente definir estándares genéricos de actuación, con el propósito de mejorar el ambiente laboral y las capacidades profesionales del personal de la Delegación Iztapalapa, son las siguientes:

1. Prácticas de Selección.

La selección es una prerrogativa de los Titulares de las Direcciones Generales y Unidades Administrativas, sin embargo, se considera que entre más objetiva y rigurosa sea ésta, se obtendrán mejores resultados en la gestión pública. Esto incluye la búsqueda entre la adecuación del puesto y la persona seleccionada.

2. Prácticas de Formación.

Es el conjunto de actividades cuyo propósito es la mejora del desempeño presente y futuro del personal, a través del incremento de sus conocimientos y habilidades, así como de la creación de conciencia respecto a sus actitudes. Si bien es cierto que la Delegación Iztapalapa cuenta con un programa de capacitación institucional, el cual opera normalmente y se presupuesta cada año, también es cierto que éste no puede incluir todas las disciplinas, áreas de conocimiento, inquietudes profesionales e incluso preferencias educativas del personal, por lo que otras prácticas de formación necesariamente tendrán que implantarse para acompañar dicho programa, si se quiere crear un ambiente de oportunidades y satisfacción para los colaboradores. En el caso de las personas que ingresan a un puesto, la formación debe incluir el proceso de inducción a dicho puesto.

3. Prácticas de Evaluación del Desempeño.

Se considera que deben estar orientadas a la mejora y al desarrollo profesional, es decir, que la evaluación del rendimiento de los colaboradores debiera impulsarlos positivamente para crecer profesional y laboralmente, dar lo mejor de sí mismos en la ejecución de sus tareas y funciones, así como en la generación y entrega de bienes y servicios de calidad para los ciudadanos. Por lo tanto, la evaluación del desempeño no será adecuada si provoca más estrés que motivación, si se usa con fines de castigo más que de impulso y reconocimiento, y se administra imparcialmente para ofrecer promociones a personal que no cuenta con los méritos suficientes. Tales prácticas negativas deben ser desechadas de plano y no ser utilizadas por ningún Titular de las Direcciones Generales y Unidades Administrativas adscritas a la Delegación Iztapalapa. Estas prácticas sólo serán aplicadas al personal de estructura de la Delegación Iztapalapa.

4. Prácticas de Retribución.

Dichas prácticas son normadas desde el Gobierno de la Ciudad de México y comprenden mayormente los salarios y prestaciones de Ley, sin embargo, no siempre se toma en cuenta toda aquella retribución que siendo "intangibles" mejore la motivación y la productividad del personal. Por intangible se entiende todos aquellos factores diferentes a los salarios, sueldos, haberes y prestaciones antes mencionados, dichos factores intangibles son los que permiten o favorecen que los colaboradores se mantengan motivados tales como: confianza, respeto, reconocimiento por el trabajo bien hecho, comunicación, posibilidad de conciliar la vida personal y laboral, compañerismo, etc.

Objetivo General.

Establecer una base para impulsar el desarrollo del personal en la Delegación Iztapalapa, complementaria a las prácticas formales y procedimientos normados del área de recursos humanos, a través de la implantación de políticas que fijen los criterios básicos para la selección, formación, evaluación del desempeño y retribución de los colaboradores, y que permitan mejorar el ambiente y la satisfacción laboral, así como retener y desarrollar personal competente y talentoso en beneficio de la propia Delegación y de la ciudadanía de Iztapalapa.

Alcance, Vigencia y Seguimiento.

La implantación de las políticas para impulsar el desarrollo del personal será responsabilidad de los Titulares de las Direcciones Generales y Unidades Administrativas adscritas a la Delegación Iztapalapa, quienes deberán instrumentar las acciones necesarias para hacerlas de conocimiento de sus colaboradores y supervisar que se apliquen en las áreas a su cargo.

Serán aplicables a todo el personal de la Delegación, siempre y cuando no contravengan, limiten ni obstaculicen en modo alguno, las disposiciones vigentes en las leyes y normatividad que rige en materia de recursos humanos y relaciones laborales, así como en materia de derechos humanos, lo cual deberá ser valorado en todo momento por los Titulares de las áreas, para actuar con prudencia en su aplicación ante cualquier duda fundada.

En ese tenor, las Direcciones Generales y Unidades Administrativas podrán reportar a la Jefatura Delegacional, mediante las documentales que consideren más adecuadas, las actividades que desarrollen sobre el particular, a efecto de que se acredite la implantación de las políticas aquí descritas.

Se hace la aclaración de que la propuesta de políticas no es limitativa, cada Dirección General y Unidad Administrativa podrá ampliarla y fortalecerla tanto como le sea preciso, sin embargo, deberá hacer del conocimiento de la Jefatura Delegacional las modificaciones que pretenda instrumentar respecto de este documento, a efecto de que sean valoradas y autorizadas. De no contar con dicha valoración y autorización, no deberán implementarse tales modificaciones.

I. POLÍTICA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Objetivo.

Encausar la toma de decisiones para la selección de personal en la Delegación Iztapalapa, con el propósito de mejorar la adecuación puesto persona y contar con el personal competente y comprometido en cada puesto de trabajo.

Política.

Para llevar a cabo la selección de personal para un determinado puesto, es recomendable que los Titulares de las áreas:

1. Se alleguen de los siguientes elementos:
 - 1.1. Se encuentren en conocimiento de las funciones, responsabilidades y actividades relevantes del puesto.
 - 1.2. Verifiquen si el puesto cuenta con un objetivo definido por normatividad.
 - 1.3. Identifiquen en que parte del Organigrama del área se encuentra el puesto, a que área se encuentra adscrito y con cuales áreas tendrá relación laboral.
 - 1.4. Determinen si para el eficiente desarrollo del puesto se requiere de conocimientos especializados, habilidades específicas y/o experiencia concreta en puestos similares.
2. Con los elementos anteriores, determinen las cualidades del personal a seleccionar para que exista adecuación entre puesto y persona, considerando al menos lo siguiente:
 - 2.1. Experiencia.

Identificar el área de experiencia y un mínimo de tiempo en el que se haya desempeñado el candidato en puestos donde haya adquirido dicha experiencia, para que a su incorporación al puesto la persona seleccionada lo desarrolle adecuadamente y sepa como comportarse ante situaciones específicas que le plantee la relación con el personal y compañeros del área, o bien, la relación con ciudadanos en su caso.

2.2. Conocimientos específicos.

Identificar los conocimientos específicos que el puesto requiere para que la persona seleccionada no experimente limitaciones a la hora de desarrollarlo, ni se enfrente con el riesgo de tomar decisiones equivocadas que afecten el trabajo del área y conlleven consecuencias negativas para la Delegación y la ciudadanía.

2.3. Competencias laborales.

Identificar cuales pueden las competencias laborales deseables, para que la persona seleccionada al enfrentar los retos del puesto pueda superarlos adecuadamente y entregar buenos resultados, tanto para la Delegación como para la ciudadanía. Dentro de las competencias que se deberían valorar se encuentran las de la siguiente página, aclarando que se enlistan como apoyo para la toma de decisiones, a efecto de que los Titulares aplicando su buen juicio seleccionen las que resulten necesarias y más pertinentes para un determinado puesto; además se tendrá que tomar en cuenta que la relación de las competencias no es exhaustiva, y que si el Titular considera alguna otra competencia que no esté incluida pero que resulta relevante para el puesto, deberá aquilatarla para la toma de decisión.

2.4. Actitud.

Identificar las actitudes de los candidatos al puesto, las cuales deberán de ser de integración con el equipo de trabajo, deseo de sumar, cooperar y aportar, que se alineen con la estrategia y se comprometan con los objetivos institucionales, así como que muestren interés genuino por desempeñarse en los roles de trabajo que aporta el puesto. En ese sentido, es completamente necesario comunicar al candidato las tareas a desempeñar en el puesto, para atraer personas calificadas pero también para que se conozca el grado de interés que tienen por la posición laboral.

3. Los Titulares de las áreas, deberán tomar en cuenta los cuatro elementos anteriores: experiencia, conocimientos específicos, competencias y actitud para tomar la decisión de seleccionar a una persona en relación con un puesto determinado, procurando la mayor adecuación entre puesto y persona; sin embargo, la ponderación de cuál de estos elementos tiene mayor peso que otro en la decisión queda a criterio de cada Titular, de conformidad con su experiencia y visión respecto de cómo integrará y manejará su área de trabajo para obtener los resultados institucionales.

Relación básica de Competencias Laborales.

<p>Comunicación. Capacidad para intercambiar puntos de vista, opiniones o cualquier otro tipo de información de manera clara y efectiva.</p>
<p>Tolerancia a la frustración: Capacidad para mantener una conducta efectiva al enfrentar situaciones cambiantes, dificultades o inconvenientes, pese a que las medidas adoptadas por otros sean contrarias a su sentir.</p>
<p>Autocontrol: Capacidad para dominar y orientar de manera pertinente y en favor de las necesidades de la Institución, sentimientos y emociones.</p>
<p>Seguridad: Confianza en sí mismo para realizar actividades y resolver problemas con la certeza de ser capaz de enfrentar posibles dificultades.</p>
<p>Creatividad: Capacidad para proponer y emprender alternativas pertinentes para hacer más eficiente el propio trabajo y el de otros.</p>
<p>Cooperación: Disponibilidad para trabajar en equipo y comprometerse con las responsabilidades y en las tareas que se deriven de ello.</p>
<p>Apego a normas: Capacidad para entender y cumplir sus obligaciones como Funcionario Público en concordancia con la normatividad y reglamentos aplicables.</p>
<p>Visión Comunitaria: Disposición para tomar decisiones pertinentes con base en el análisis de creencias, prácticas y necesidades de la Comunidad.</p>
<p>Análisis y síntesis: Capacidad para tomar decisiones partiendo desde lo general hasta lo particular y viceversa, según convenga en situaciones determinadas.</p>
<p>Articulación lógica: Capacidad para definir hechos o procesos con base en premisas consistentes y ordenadas.</p>
<p>Abstracción: Capacidad para reconocer y sintetizar conceptualmente los aspectos principales de acontecimientos, planteamientos y procesos.</p>
<p>Planeación: Capacidad para definir rutas apropiadas de acción en correspondencia con las rutinas y retos enfrentados.</p>
<p>Organización: Capacidad para estructurar anticipadamente procesos y tareas en general, con base en sus interrelaciones, disponiéndolos de acuerdo con criterios de efectividad.</p>
<p>Liderazgo: Habilidad para integrar y orientar acciones y puntos de vista de los demás, favoreciendo la apropiación y cumplimiento grupal de objetivos institucionales.</p>
<p>Responsabilidad: Capacidad para hacerse cargo de actividades y asumir las consecuencias positivas o negativas derivadas de las acciones ejecutadas.</p>
<p>Ejecución simultánea: Capacidad para desempeñarse efectivamente en diversas tareas y proyectos cumpliendo con los objetivos de todas ellas.</p>
<p>Confiable: Grado de confianza que una persona muestra por su conducta y actuar en tareas desempeñadas.</p>
<p>Responsabilidad social: Capacidad para aceptar el impacto positivo y/o negativo de la propia conducta en la sociedad.</p>
<p>Manejo de conflictos: Capacidad para entender y resolver apropiadamente problemas vinculados con su ejercicio laboral o, en su caso, minimizar su impacto a efecto de dar cumplimiento a los objetivos institucionales.</p>
<p>Rendimiento bajo presión: Capacidad para cumplir con los objetivos institucionales pese a realizar sus tareas laborales en condiciones potencialmente estresantes.</p>
<p>Asertividad: Capacidad para expresar sus convicciones, necesidades y puntos de vista, sin agredir ni someterse, en virtud de las características del contexto en que se desempeña.</p>
<p>Empuje: Capacidad para mantener en un nivel promedio el vigor y ritmo de trabajo para dar cumplimiento a criterios de logro institucionales.</p>

II. POLÍTICAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL

Objetivo.

Establecer y aplicar actividades que permitan incrementar las capacidades del personal a través de la mejora de sus conocimientos y habilidades.

Política.

Los Titulares de las áreas ofrecerán a sus colaboradores la posibilidad real de que reciban formación y desarrollo profesional con base en lo siguiente:

1. Inducción al Puesto.

Al personal que se integre a un puesto se le otorgará una inducción a las funciones y actividades relevantes del mismo, lo cual deberá ser una actividad habitual e imparcial por parte de los jefes directos del personal que se incorpore:

- 1.1. La inducción la otorgará el servidor público quién será jefe directo de la persona que ocupará el puesto, tiene como propósito brindar información específica del lugar de trabajo en el cual la persona se desempeñará, procurando una adaptación rápida al entorno, por lo que se le presentará a las personas con las que tendrá relaciones laborales, se le indicarán las actividades que tendrá que desarrollar, sus responsabilidades, sus funciones, sus derechos y sus obligaciones.
- 1.2. Dicha acción no conlleva pago o contraprestación extraordinaria alguna, ni para quien otorgue la inducción ni para quién la reciba, es una actividad institucional deseable y benéfica para la Delegación, en la que la persona que ocupa el puesto obtiene información de primera mano para desempeñar su trabajo adecuadamente desde el principio.
- 1.3. Para realizar la inducción las áreas se pueden apoyar de la lista que se muestra a continuación, la cual es una relación de las actividades básicas que se deben desarrollar en la función de inducción al puesto:

Lista de actividades propias de la Inducción al Puesto.

- A. Mostrarle el lugar donde va a trabajar y entregarle los elementos necesarios tales como papelería, computadora, teléfono, llaves de escritorio, llaves de oficina y demás accesorios requeridos para el desempeño del puesto.
- B. Si el lugar donde trabajará la persona que ocupa el puesto es compartido, explicar a detalle como se compartirá, los horarios en que trabajará cada uno y las tareas que realizará cada uno, así como la relación en cuanto a flujo de trabajo que tendrán y el uso compartido del equipo y mobiliario.
- C. Indicarle su horario de trabajo y especificar si existen horarios especiales para alguna actividad.
- D. Presentarle a las personas de su área con las que estará laborando.
- E. Indicarle lo que hacen las otras personas que trabajan de forma contigua a su área laboral o cerca de ésta, al menos de todas aquellas personas con las puede tener relación laboral.
- F. Mostrarle la ubicación de los sanitarios y otros servicios en su caso.
- G. Explicarle cuál es el manejo adecuado del lugar de trabajo, materiales, equipos, sistemas, herramientas y accesorios presentes.
- H. Darle a conocer el procedimiento para solicitar materiales de oficina cuando lo requiera.
- I. Gestionar la asignación de cuenta de correo institucional al colaborador, siempre y cuando, en sus funciones se considere tal situación.
- J. Darle a conocer las normas y políticas del área en la que va a laborar, así como aquellas que aplican a toda la Unidad Administrativa o Dirección General y que sea necesario que conozca y aplique.
- K. Darle una clara explicación acerca de la adecuada atención que debe dar a sus compañeros de trabajo y, en su caso, a los ciudadanos que pregunten por tramites y servicios de la Delegación.
- L. Asignarle los resguardos de los bienes que tendrá bajo su responsabilidad.
- M. Explicar el procedimiento que debe realizar en caso de daño, mal funcionamiento o extravío de bienes bajo su responsabilidad.
- N. Entregarle la descripción de actividades y funciones que debe desempeñar, sea que éstas estén contenidas en el Manual de Administración de la Delegación, en el nombramiento que se le otorgue, en las Bases Generales de Trabajo del Gobierno de la Ciudad de México, o en el contrato que celebre, dependiendo de la modalidad de la contratación por la que haya ingresado la persona.
- O. Entregar una guía telefónica básica de las personas con las que tendrá relación laboral, en la que se observen los puestos que tienen y las áreas a las que están adscritos.

2. Capacitación y actualización.

La capacitación y actualización de conocimientos y habilidades se ofrecerá a todo el personal, sin distinción de la modalidad de contratación, el género o el tiempo que tenga laborando en la Delegación, con la única excepción del personal contratado por honorarios profesionales, por lo que, los Titulares de las áreas deberán considerar las siguientes prácticas:

- 2.1. Respecto del Programa Anual de Capacitación de la Delegación es importante que se realice un exhaustivo diagnóstico de necesidades de capacitación del área, así como verificar que queden incluidas en el programa en comento, una vez que se lleve a cabo la instalación y primera sesión ordinaria del Subcomité Mixto de Capacitación Delegacional.
- 2.2. Cuando ya se encuentre autorizado el Programa de Capacitación Delegacional, éste se deberá hacer del conocimiento de todo el personal del área lo más pronto posible y darles las facilidades para asistir a quienes estén interesados.
- 2.3. Si dentro del Programa en cita, no se considerara algún tema de especial relevancia para el personal y para el área, y del cual se reconozca la necesidad de impartirlo, se buscará por parte del Titular de la Dirección General o Unidad Administrativa delegar dicha actividad educativa en una persona servidora pública de estructura que conozca del tema y tenga disposición para otorgarlo, de tal manera, que se fomente la capacitación interna y los lazos de cooperación entre compañeros de trabajo.
- 2.4. Asimismo, en los casos en que la capacitación o actualización no se pueda adquirir por medios internos, empero exista la oferta educativa fuera de la Institución, en colegios, universidades, escuelas o institutos, y si el servidor público dispone del interés y de los recursos económicos para sufragar los gastos de la actividad educativa por su cuenta, se debe valorar su caso para otorgarle las facilidades necesarias para que se capacite, considerando tanto las necesidades de trabajo del área, así como las fechas y horarios de la actividad educativa.

3. Formación.

La formación consiste en asegurar la competencia de los colaboradores sobre una materia específica, es un proceso de largo plazo que conlleva un compromiso por aumentar el conocimiento, las habilidades y la visión laboral, por ello, los Titulares de las áreas deben ser receptivos ante las inquietudes del personal en este aspecto, considerando lo siguiente:

- 3.1. Que dentro del Gobierno de la Ciudad de México existe la posibilidad de continuar con estudios universitarios en la modalidad de educación en línea, la cual es una opción que permite conciliar el trabajo y las actividades personales, por lo que deberá ponerse a disposición de todo el personal que se encuentre interesado en ésta, otorgándole las facilidades para inscribirse y desarrollarla apropiadamente, tomando en consideración cada caso para no afectar la calidad del trabajo del área.

III. LINEAMIENTO GENERAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Objetivo.

Establecer los criterios genéricos para la identificación, medición y gestión sistemática del desempeño del personal, determinando la medida en que es productivo y las oportunidades de mejora que puede tener en el corto y mediano plazos.

Lineamiento General.

En este caso, no se establece una política por parte de la Jefatura Delegacional, debido a que se reconoce que cada Dirección General y Unidad Administrativa tiene características y niveles de complejidad distintos en la naturaleza de su actividad relevante y funciones, además de usuarios diferentes (ciudadanía, áreas usuarias internas y usuarios externos), por lo que vale la pena y resulta prudente que cada una de estas áreas pueda definir e implantar sus propias políticas de evaluación de desempeño de personal, tomando en cuenta los siguientes criterios:

1. Cada Dirección General y Unidad Administrativa adscrita a la Delegación Iztapalapa deberá instrumentar su Política de Evaluación del Desempeño del personal que labora en sus áreas.
2. Su propósito será contar con la información confiable y precisa para comunicar a los colaboradores cómo marchan en su trabajo y qué aspectos deben cambiar en su comportamiento, habilidades o conocimientos, de ser el caso.
3. Este proceso se debe utilizar para mejorar la productividad del personal en la Delegación, debiendo ser un proceso bien comprendido y aceptado por ambas partes, quién evalúa y quién es evaluado: Dirección General o Unidad Administrativa y personal adscrito al área.
4. El personal de estructura sin excepción participará de la política de evaluación del desempeño, en todas aquellas áreas que hayan implementado dicha política.
5. Los objetivos de la evaluación de desempeño del personal serán los siguientes:
 - 5.1. Establecer estándares y métricas de desempeño individual de cada colaborador del área que lo implante.
 - 5.2. Alinear las metas individuales con las de cada área y éstas a su vez con las de la Delegación.
 - 5.3. Reconocer el desempeño sobresaliente así como identificar el desempeño débil del personal.

- 5.4. Identificar las oportunidades de crecimiento y desarrollo según los conocimientos, habilidades, competencias y actitudes del personal.
- 5.5. Lograr el compromiso, satisfacción e identificación del personal con los objetivos y metas institucionales.
6. La evaluación del desempeño no debe ser abordada en ningún caso de manera negativa o coercitiva, no se utilizará con fines de castigo sino de impulso y reconocimiento, y no se administrará imparcialmente para ofrecer promociones a personal que no cuenta con los méritos suficientes. Al contrario, debe ser utilizada como una herramienta que permita al personal estar motivado y tener un crecimiento profesional en beneficio propio, del área laboral y de la relación con sus compañeros de trabajo.
7. Antes de que cualquier área implante la Evaluación de Desempeño del Personal, deberá contar con la autorización de la Jefatura Delegacional, la cual habrá de valorar la metodología a emplear por dicha área.

IV. POLÍTICA DE RETRIBUCIÓN

Objetivo.

Definir y administrar criterios de retribución basados en factores intangibles tales como confianza, respeto, reconocimiento por el trabajo bien hecho, comunicación, posibilidad de conciliar la vida personal y laboral, compañerismo, etc., los cuales resulten relevantes para la conformación de un ambiente laboral positivo y motivador de las áreas de trabajo.

Política.

Los Titulares de las áreas gestionarán que sus colaboradores de primera línea, quienes ostenten autoridad formal y cuenten con la atribución de mando, apliquen con sus compañeros de trabajo, quienes estén adscritos a sus áreas, las siguientes acciones:

1. Crear un entorno laboral apropiado para que el personal pueda funcionar eficazmente y alcanzar un alto nivel de desempeño como equipo de trabajo, asimismo, procurar que cada uno de sus integrantes cuente con oportunidades para usar sus habilidades y destrezas laborales en beneficio de la Delegación y de la ciudadanía.
2. Los Titulares de las áreas deberán instrumentar en sus áreas un mecanismo para medir el clima organizacional y con ello, determinar las áreas de oportunidad para mejorar el ambiente de trabajo, mediante la aplicación de medidas concretas que refuercen los lazos de compañerismo, confianza, respeto y comunicación entre el personal.
3. El Titular de cada área será la única persona responsable de su aplicación y de conocer los resultados de este mecanismo, manteniéndolos en completa confidencialidad, haciéndolos de conocimiento solamente de la Coordinación de Recursos Humanos, del Jefe Directo y de la Jefatura Delegacional.
4. Por lo que respecta a su valoración y toma de decisiones para aplicar incentivos al personal, sea en forma grupal o individualizada, como por ejemplo: tomar acción para mejorar la comunicación con el grupo, realizar actividades de integración del personal, o bien, conciliar horarios flexibles con el personal de estructura, éstas deberán ser autorizadas por el Jefe Directo del Titular del área o directamente por el Titular de la Jefatura Delegacional.