



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

dy, 79

DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA DEL TRABAJO

**PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL EN UNA
DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA FEDERAL**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nombre del Sustentante: N° MARGARITA JIMENEZ RENDON
Nombre del Asesor: MTRO. JAIME A. GRADOS ESPINOZA

MEXICO, D. F.

1988.



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	Pág.
INTRODUCCION	
<i>Planteamiento del Trabajo</i>	3
<i>Objetivos</i>	6
<i>Descripción del Trabajo</i>	10
CAPITULO 1	
<i>Administración de Recursos Humanos</i>	
1.1 <i>Su Concepto e Importancia</i>	20
1.2 <i>Elementos que la Integran</i>	23
1.3 <i>La Evaluación de Personal como parte Integral del Subsistema de Empleo</i>	29
CAPITULO 2	
<i>Apoyos Técnicos para la Evaluación de Personal</i>	
2.1 <i>Perfiles Psicológicos Tipo por Grupo de Puestos</i>	35
2.2 <i>Pruebas Psicológicas</i>	72
2.3 <i>Exámenes Técnicos</i>	99
2.4 <i>Entrevista</i>	104
2.5 <i>Integración de Resultados</i>	126

	<i>Pág.</i>
CAPITULO 3	
<i>Proceso de Evaluación de Personal</i>	
3.1 <i>Su Finalidad</i>	136
3.2 <i>Normas.</i>	139
3.3 <i>Procedimiento</i>	142
3.4 <i>Diagrama de Flujo</i>	148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	151
Anexos:	
1) <i>Volante de Programación</i>	161
2) <i>Biografía de Nuevo Ingreso</i>	163
3) <i>Solicitud de Empleo</i>	167
4) <i>Biografía de Promoción</i>	171
5) <i>Requisición de Personal</i>	176
6) <i>Reporte de Evaluación</i>	178
7) <i>Ficha de Resultados de Evaluación</i>	184
BIBLIOGRAFIA	186

INTRODUCCION

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

PLANTEAMIENTO DEL TRABAJO

Una organización se considera como la coordinación de actividades de un grupo de personas que buscan el logro de los fines de una institución. Esto nos indica entonces que el elemento humano es la parte más importante y esencial en toda organización de ahí que la administración de recursos humanos juegue un papel primordial, ya que de ella depende que podamos contar con personal que proporcione beneficios a la organización, mediante sus conocimientos, experiencias y habilidades, por citar algunos elementos, así como a su adaptación e integración al medio laboral.

En toda organización, existen factores que impiden un mejor reclutamiento, selección y motivación del personal para lograr desarrollar satisfactoriamente sus funciones. Estos factores se ven disminuidos si se cuenta con un filtro adecuado de los recursos humanos dado que toda organización lucha para llegar a ser más eficiente, reducir sus costos, disminuir su rotación y tener personal más satisfecho. Una manera de alcanzar estos fines, es a través de un proceso preciso de selección. Una acción muy importante dentro de este proceso, es la integración

sistemática de los trabajadores a la estructura de puestos. -- Así en la medida que el trabajador satisfaga sus necesidades básicas y logre nuevas posiciones, también aportará iniciativas ideas y mayor colaboración e identificación con los objetivos -- de la institución.

Las metas de selección deben enfatizar no solamente un éxito inicial, sino también una retención en el trabajo. Además de -- su esfuerzo positivo en una organización, una buena selección -- ocasiona como subsecuencia empleados más satisfechos, porque -- están haciendo un trabajo para el que están calificados, del -- cual se puede derivar un sentido del logro, y en el que se -- puede ver un futuro.

Por lo que dada su importancia, ésta debe garantizar el ingreso de candidatos aptos a la institución y lograr la satisfacción -- en diferentes aspectos, tales como la capacitación, desarrollo, -- promoción, etc.

Existen problemas debido a la manera en que las decisiones de selección son típicamente tomadas, tales como la tendencia a -- apresurarse y contratar a alguien demasiado pronto, no deci-- dirse a contratar, la contratación causada por ver un partici--

pante promedio después de varios deficientes y el efecto en la toma de decisión debido a la presión que ocasiona el tener que cubrir una vacante.

Es por esto, que el establecimiento de procedimientos tanto, administrativos como técnicos, tiene que ser dinámico y de acuerdo con las necesidades que surgen de los cambios lógicos de dirección y/o políticas.

Por ello nos enfrentamos a un gran problema en el proceso de evaluación de personal en el sector público y este es que en el sistema de administración de personal, generalmente primero -- son emitidas las normas y después se trata de adaptar el comportamiento de los grupos humanos a quien están dirigidas dichas normas. Por lo que con esto nos damos cuenta que no -- existe una programación de las funciones en general a largo -- plazo, sino que todas se elaboran a mediano y corto plazo en -- base a un programa específico, siendo el área más afectada en esta situación la de recursos humanos, que debe estar en -- continuo cambio y adaptación a las necesidades de los programas -- que se llevan a cabo.

Ante tal situación, se considera pertinente realizar un estudio que apoye las acciones encaminadas al logro de una evaluación

y selección de personal más objetiva; este estudio se refiere a la elaboración de perfiles psicológicos, tema sobre el que se ha hablado muy poco, pudiéndose decir que las investigaciones al respecto son escasas. Se tiene conocimiento que autores como Blum y Naylor en su libro "Psicología Industrial" hacen mención de ello.

Existen algunas investigaciones con respecto a las pruebas psicológicas que se han utilizado y se utilizan actualmente; pero son ausentes las que se refieren a un parámetro o punto de comparación que es el perfil psicológico.

Por ello, es importante que no sólo se realicen estudios con relación a los instrumentos, sino que también se haga un estudio respecto a los perfiles psicológicos "Tipo" por grupo de puestos, porque se considera que es de suma utilidad en la labor cotidiana que lleva a cabo el psicólogo.

Como resultado de este trabajo, se pretende contar con un instrumento más objetivo y claro que facilite la comunicación entre el área evaluadora y las áreas que cuentan con la vacante, así como también la unificación de criterios entre las personas que llevan a cabo la evaluación de personal.

OBJETIVOS

O B J E T I V O S

Elaborar los perfiles psicológicos "Tipo" de aquellos puestos -- que se encuentran contenidos en el Catálogo Institucional susceptibles de ser evaluados, para obtener resultados más objetivos en la evaluación de personal.

Adecuar los instrumentos que se utilizan a fin de que los resultados sean representativos de la población de la institución.

Mantener las técnicas y procedimientos permanentemente actualizados, que den objetividad y validez a la selección de personal.

Unificar criterios entre los psicólogos responsables de llevar a cabo la selección de personal.

DESCRIPCION DEL TRABAJO

DESCRIPCION DEL TRABAJO

La administración pública, como elemento del Estado, necesita ordenarse adecuada y técnicamente, es decir, organizarse para realizar su actividad rápida, eficaz y convenientemente y ha sido durante la evolución de la administración pública que se ha tratado de encontrar en un momento determinado, un plan de expansión previamente concebida que corresponda a una programación con objetivos bien definidos.

Aquilar la importancia que el personal de una dependencia tiene al ejecutar metas prioritarias, es sin lugar a dudas trascendente. Ya no es posible partir del concepto limitado en el que se tiene a la administración de personal como una tarea que atiende funciones rutinarias, sobre todo, cuando se concibe al trabajador como el brazo ejecutor de los planes y programas de gobierno.

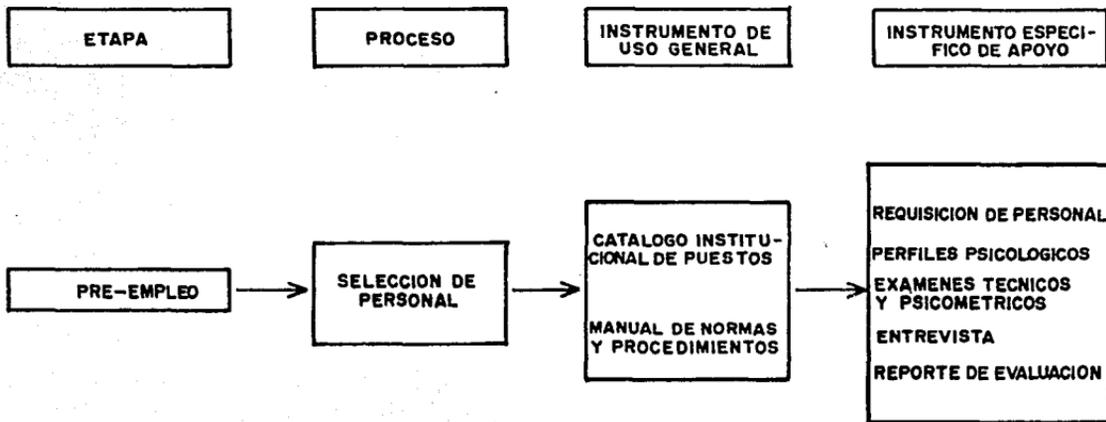
Cada dependencia debe resolver razonablemente en esta materia, el problema que se plantea de identificar e incorporar a la dependencia a las personas más aptas; otorgar remuneraciones decorosas y competitivas; crear un ambiente de trabajo en un clima de respeto a su dignidad y fundamentalmen

te también desarrollar el potencial del trabajador ubicándolo - en el puesto adecuado. En conjunto, un sistema que permita armonizar los intereses institucionales con las aspiraciones y los intereses legítimos de quienes prestan sus servicios a la institución .

Es necesario también, que en toda institución se comprenda-- cabalmente, que la función de administrar personal está en - todos aquellos que tienen la responsabilidad y la obligación - de coordinar el esfuerzo de otras personas, toda vez que sus actividades y/o acciones los comprometen.

El sistema de la administración de personal lo dividiremos en tres etapas que son: el Pre-empleo, Empleo y Post-empleo, - nosotros nos enfocaremos exclusivamente al Pre-empleo que -- contempla las situaciones en que se ubica un individuo previamente a la formalización de su relación laboral con el Estado.- Nos dedicaremos específicamente a lo que es nuestra materia - "La Selección de Personal" que deberá realizarse con base en criterios, métodos y procedimientos que permitan decidir cuál de los aspirantes satisface plenamente los requisitos necesarios para cubrir el puesto. (ver esquema conceptual)

ESQUEMA CONCEPTUAL Y ELEMENTOS OPERATIVOS



Para poder llevar a cabo una selección de personal eficaz y -- objetiva, se requiere contar con información relevante y oportuna, que nos permitirá emitir juicios más acertados con respecto al personal que estamos evaluando.

Para lograr nuestro objetivo primero analizamos "con qué material contabamos?" y así definimos "qué nos hace falta?".

Pues bien el material con el cual contabamos era muy escaso; uno de los documentos de que se disponía para realizar la evaluación, era el Catálogo Institucional de Puestos, en este documento se clasifican en grupos y ramas todos los puestos que integran la estructura ocupacional de la institución. Proporciona para cada puesto su cédula de identificación donde se señala la denominación del grupo y rama a la que pertenece -- así como sus claves correspondientes; contiene además dos -- apartados: Profesiograma y Requisitos, el primero describe -- las actividades genéricas que debe desarrollar el servidor público que la ocupa, el segundo indica las características académicas y de experiencia necesarias para su ocupación, así como también el tipo de examen que debe sustentar y aprobar.

No obstante que se trata de un documento de suma importan-

cia, no se consideró como base suficiente, así que reflexionando un poco encontramos que si contabamos con los perfiles -- psicológicos de los puestos contenidos en el Catálogo que -- eran susceptibles de ser evaluados, esto haría que los resultados obtenidos en la evaluación fueran más confiables y apegados a las funciones del puesto.

Simultáneamente a esta actividad se realizaron otras actividades: tales como la definición de los factores psicológicos que -- deseabamos medir, y determinar el tipo de pruebas psicológicas que de acuerdo a su naturaleza nos permitiera identificar los factores a evaluar.

Cabe destacar que la cantidad de pruebas psicológicas que se utilizaban era tan grande, que hubo que hacer un análisis y -- una selección de aquellas que se consideraban más apegadas -- a las necesidades de la institución; y por lo mismo se creyó -- conveniente integrar un manual que describiera ampliamente -- todas y cada una de las pruebas psicológicas que se utilizan -- incluyendo principalmente sus antecedentes y su aplicación; si vamos a utilizar tal o cual prueba por lo menos debemos saber de dónde surgió y para qué?... Este pensamiento marcó una inquietud importante; por qué no adaptar las pruebas que uti

lizamos a la población de nuestra institución?; así que se hizo un primer intento para realizar la normalización del Beta II Revisado, obteniéndose resultados satisfactorios.

Otro factor decisivo para la obtención de información ha sido-- la entrevista a la que se le ha dedicado un lugar especial por ser un aspecto trascendente en la evaluación de personal.

Los exámenes técnicos tienen como propósito, el de calificar -- la actuación del personal en tareas específicas del puesto. Sin embargo, dada la diversidad de puestos que integran la estructura ocupacional, el punto de partida para la elaboración de -- los exámenes fueron los puestos de tipo administrativo.

Con respecto al reporte de evaluación, existía un formato que-- hacía las veces de éste, pero su función era la de conservarse archivado y en el momento que alguien solicitara información de cualquier área de la institución acerca de algún candidato en -- particular, el psicólogo que había realizado la evaluación acu-- día personalmente con el funcionario interesado y le platicaba-- todo lo concerniente a dicha persona. El inconveniente en es-- te sentido era que los funcionarios no contaban con un docu-- mento formal avalado por los responsables de la evaluación en--

cuanto a las características del personal propuesto, considerándose necesario proporcionarles un documento en el que se describiera en lenguaje claro y detalladamente a las personas evaluadas.

CAPITULO 1

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1.1 SU CONCEPTO E IMPORTANCIA

CONCEPTO E IMPORTANCIA

El conocimiento de la administración de recursos humanos, es una verdadera necesidad, ya que permite la implantación de los métodos y técnicas modernas en toda organización. Esta es la principal exigencia de cualquier institución, ya que para que ésta pueda cumplir con los objetivos establecidos, depende primordialmente del personal con que se cuente, tomando en cuenta que sin una buena estructura de recursos humanos no se puede salir adelante.

A la administración de recursos humanos se le ha definido como "El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general. (4)

Su finalidad primordial es la de obtener el óptimo aprovechamiento, máxima integración y completo desarrollo del elemento humano que garantice por un lado, los derechos de los traba-

jad-res, y por el otro propicie un desempeño eficiente de sus funciones, para contribuir a la consecución de los objetivos y metas de toda institución a través del desarrollo armónico de los elementos que la integran.

La Administración de Recursos Humanos se ha convertido en uno de los medios fundamentales para la eficaz marcha de la Administración Pública. Es por ello, que todas las fases que intervienen en la administración de personal se interrelacionan y complementan unas a otras constantemente para obtener éxito en el logro de los objetivos en materia de recursos humanos y de la institución en su totalidad. Y además de estar en posibilidad de contar con el personal idóneo para el desempeño de las distintas funciones requeridas en la consecución de las metas y objetivos de los Programas y Subprogramas que conforman la estructura del Estado moderno, instrumentándose medidas tendientes a administrar eficientemente.

1.2 ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

ELEMENTOS QUE LA INTEGRAN

La administración de recursos humanos, es un sistema considerado como el conjunto de diversos elementos llamados subsistemas- que se encuentran interrelacionados entre sí.

Para fines del presente trabajo y dado que el estudio se realizó en una dependencia de la Administración Pública Federal, se tomó como base para este tópico lo que marca la reestructuración del sistema general de administración y desarrollo de personal del poder Ejecutivo Federal de la Presidencia de la República - (1979) en donde se indica que son nueve los subsistemas que integran el sistema de administración de recursos humanos. - A continuación se hace una breve descripción acerca de cada uno de ellos.

1.- Planeación y organización.- Fija el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones, las determinaciones de tiempo y recursos para su realización asignando responsabilidades a cada miembro de la organización, así como tareas precisas de acuerdo a la estructura del organismo y de sus objetivos espe-

cíficos. Tomando como punto base la dirección para lograr la -- realización de lo planeado por medio de la autoridad del administrador o a través de decisiones directas o delegadas. Su principal función es determinar las políticas de crecimiento, oferta y demanda laborales, tablas de reemplazo y profesiograma.

2.- Empleo.- Contribuye a que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo de acuerdo a una adecuada planeación de re cursos humanos, empezando por mencionar que el primer paso -- es tener a la mano un análisis de los puestos, saber lo que en -- cada uno de ellos se debe de hacer y las aptitudes que debe de reunir para desempeñar eficientemente el puesto. Y una vez -- creada la vacante se lleva a cabo el reclutamiento para proveer de recursos humanos a la institución en el momento oportuno. - Siendo sus principales funciones el reclutamiento, nom bramiento, análisis y clasificación de puestos, catálogo de puestos, plantillas e incidencias.

3.- Remuneraciones.- Logra que todos los trabajadores sean ju ta y equitativamente compensados mediante sistemas de remun-- ración racional del trabajo de acuerdo al esfuerzo, experiencia, - responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto. Sus - principales funciones son: el tabulador de sueldos, zonas sala--

riales, estructura salarial, pagos, valuación de puestos y evaluación de méritos.

4.- Relaciones Jurídico-Laborales.- Garantiza la armonía laboral entre la dependencia y sus trabajadores, supervisando la adecuada interpretación y aplicación de las disposiciones normativas, - de acuerdo a las circulares y reglamentos que se desprenden de las políticas establecidas por la institución, planeando, dirigiendo, controlando y evaluando las acciones preventivas y correctivas para el diagnóstico y atendiendo las situaciones de problemática laboral específica, real o potencial que detecte o le sean -- turnadas a fin de estimular la productividad en el trabajo.

5.- Prestaciones y Servicios.- Colabora para la continuidad de - la seguridad social de los trabajadores de la dependencia, supervisando, coordinando y controlando que se apliquen correctamente las normas y procedimientos con las dependencias involucradas en el otorgamiento de prestaciones y servicios.

Siendo sus principales funciones el proporcionarles actividades - culturales, sociales, económicas, de seguridad social, de servicios e higiene y seguridad.

6.- Capacitación y Desarrollo.- Proporciona al personal de la dependencia, los elementos que le permitan incrementar sus conocimientos a través de su capacitación con el propósito de que desarrollen sus potencialidades y mejoren sus actitudes, logrando la eficiencia institucional y el desarrollo de personal, dentro del programa integral de capacitación y productividad. Sus principales funciones son: la inducción, capacitación, adiestramiento, actualización e intercambio tecnológico.

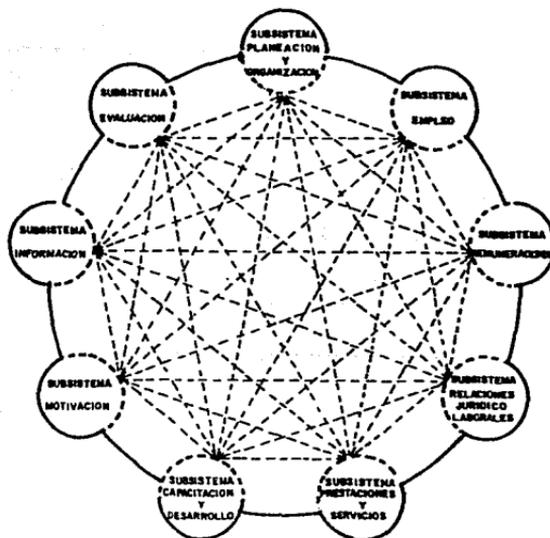
7.- Motivación.- Establece procedimientos y promueve actividades para desarrollar comportamientos o formas de conducta, que conduzcan al logro de los objetivos de la dependencia, a la satisfacción de las expectativas de los trabajadores, y al desarrollo de la comunidad, siendo sus funciones la cultura administrativa, comunicación social y participación.

8.- Información.- Permite integrar un banco de datos relativos a los problemas laborales de carácter especial, a efecto de proporcionar la información necesaria en forma oportuna y eficaz. Sus principales funciones son los registros, censos, bancos de datos y difusión.

9.- Evaluación.- Lleva un seguimiento con diferentes tipos de -

controles que permiten medir los resultados esperados; con el fin de saber si se ha obtenido lo que se planeó, a fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Sus principales funciones son: tener registros de avances, comparación y análisis de resultados, así como la aplicación de medidas correctivas.

ELEMENTOS DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION Y DESARROLLO DE PERSONAL



**1.3 LA EVALUACION DE PERSONAL
COMO PARTE INTEGRAL DEL SUBSISTEMA DE EMPLEO**

**LA EVALUACION DE PERSONAL
COMO PARTE INTEGRAL DEL SUBSISTEMA DE EMPLEO**

Partiendo de la descripción anterior, dentro del subsistema de "Empleo" se encuentra ubicada la evaluación de personal, que tiene como objeto, la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir de esta manera, a los propósitos de la organización (30) buscando con sus técnicas el tener mayores expectativas del trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la dependencia. Por lo que la evaluación de personal debe realizarse en forma secuencial y precisa, considerando que la calidad del personal estará determinada en términos generales, por la selección previa de los aspirantes. Asimismo, las técnicas de selección deben mantenerse actualizadas constantemente y de acuerdo a las necesidades de las dependencias.

Una buena selección, a su vez está condicionada por sistemas efectivos de reclutamiento. Evaluar personas y predecir comportamiento humano es un proceso complejo y delicado, ningun-

na técnica de predicción humana puede ser exacta, sólo podemos acercarnos a cierta probabilidad, ubicándose en este marco, las evaluaciones y predicciones para efectos de selección de personal. Se considera que un buen candidato para el desempeño de un puesto, es aquel que cubre tanto los requisitos y conocimientos técnicos, como las características psicológicas necesarias para el mismo.

De acuerdo a lo que marca Arias Galicia (30) la selección de personal tiene tres principios fundamentales:

1) La Colocación.- que es el descubrir habilidades o aptitudes - que se puedan aprovechar de los candidatos en su beneficio y - en el de la organización.

2) La Orientación.- En caso de no ser aceptado un candidato dirigirlo hacia otras posibles fuentes de trabajo.

3) Etica Profesional.- Que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus decisiones pueden afectar en algunas ocasiones - definitivamente la vida de otras personas.

Los principios anteriormente mencionados, no siempre se llevan--

a la práctica, principalmente los dos primeros, dado que siempre se realiza la selección de personal para beneficio de la organización para la cual se esté trabajando, es de suma importancia llevarlos a la práctica, para que se cumpla con la verdadera función de la selección de personal.

Para lograr todos los principios que se indican para la administración de recursos humanos y específicamente lo que se marca para la selección de personal, éstos deben estar permanentemente actualizados en función de las necesidades o cambios de la organización; tónica central del presente trabajo, el cual será descrito en los capítulos posteriores.

CAPITULO 2

APOYOS TECNICOS PARA LA EVALUACION DE PERSONAL

2.1 PERFILES PSICOLOGICOS TIPO POR GRUPO DE PUESTOS

PERFILES PSICOLOGICOS

El presente capítulo tiene como finalidad integrar todos los trabajos que se han elaborado en torno a la evaluación de personal y que son considerados como base fundamental para su realización; describiendo de manera amplia cada uno de ellos y el porqué de su importancia y su elaboración.

Como punto de partida hablaremos de los perfiles psicológicos, que hasta donde se sabe no se tienen muchos antecedentes al respecto. Estos tienen su fundamento en el Catálogo Institucional de Puestos, considerado como un instrumento de carácter normativo, cuya aplicación dá respuesta a las necesidades de generar políticas de administración de personal en lo relativo a la asignación de responsabilidades y remuneraciones acordes con la capacidad y aptitud de cada uno de los puestos que integran la estructura ocupacional de la dependencia.

Este Catálogo contiene las cédulas de identificación de 171 puestos susceptibles a ser evaluados; en cada uno el profesiograma describe de manera genérica las principales funciones que se deben efectuar para el desempeño adecuado del puesto y los requisitos que se deben cubrir, tanto académicos como laborales y los exámenes a los que se deben someter los candidatos. (ver ejemplos).

CEDULA DE IDENTIFICACION DEL PUESTO
--

PUESTO. SECRETARIA DE JEFE DE DEPARTAMENTO
CODIGO. A08002

E J E M P L O

PROFESIOGRAMA.

- 1 - TOMA TAQUIGRAFIA Y TRANSCRIBE MECANOGRAFICAMENTE
- 2 - ORGANIZA, CONTROLA Y DISTRIBUYE LA CORRESPONDENCIA RECIBIDA Y GENERADA.
- 3 - ORGANIZA Y CONTROLA EL ARCHIVO
- 4 - RECIBE Y ESTABLECE LLAMADAS TELEFONICAS
- 5 - ATIENDE SOLICITUDES DE ENTREVISTA.
- 6 - FORMULA REQUISICIONES DE MATERIAL DE CONSUMO DE LA OFICINA Y LOS CONTROLA Y DISTRIBUYE.
- 7 - Y DEMAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.

REQUISITOS.

- 15 - COMPROBANTE DE INSTRUCCION SECUNDARIA COMPLETA O DE COMERCIO COMPLETO
- 26 - COMPROBANTE DE 2 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL AREA
- 28 - APROBAR EXAMEN PSICOMETRICO
- 29 - APROBAR EXAMEN PRACTICO.

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL	VIGENTE DE	SUBSTITUYE HOJA _____ DE _____
-------------------------------	------------	--------------------------------

CEDULA. DE IDENTIFICACION DEL PUESTO

PUESTO. ANALISTA ESPECIALIZADO

CODIGO. PO1002

E J E M P L O

PROFESIOGRAMA.

- 1.- INTEGRA INFORMACION, INVESTIGA, DISEÑA, EJECUTA Y EVALUA PROGRAMAS DE DIVERSA INDOLE; PRESUPUESTAL, FINANCIERA, ESTADISTICA, JURIDICA, TECNICA, etc.
- 2.- RECOPILA LA INFORMACION NECESARIA PARA EFECTUAR EL ANALISIS.
- 3.- ANALIZA LA INFORMACION Y ANTECEDENTES PARA PROPONER SOLUCIONES.
- 4.- Y DEMAS ACTIVIDADES INHERENTES AL PUESTO.

REQUISITOS.

- 22- CARTA DE PASANTE DE LA PROFESION A QUE SE REFIERE EL PUESTO.
- 26- COMPROBANTE DE 2 AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL EN EL AREA.
- 27- APROBAR EXAMEN TEORICO.
- 28- APROBAR EXAMEN PSICOMETRICO.
- 29- APROBAR EXAMEN PRACTICO.

DIRECCION GENERAL DE PERSONAL

VIGENTE DE

SUBSTITUYE HOJA ____ DE ____

Al ver que existían algunos puestos similares se optó por agruparlos y así en lugar de elaborar un perfil psicológico por cada puesto, se formaba uno por cada grupo. Esta acción representaba un número muy inferior de perfiles.

El trabajo desarrollado en cuanto al análisis de los profesiogramas fue largo y tardado, ya que no podían descuidarse ni pasarse por alto ningún aspecto, requiriendo de una atención constante, utilizando como documento de consulta además del Catálogo el Tabulador de Sueldos. Conjuntamente a esta labor tenía que tomarse en cuenta los factores técnicos y psicológicos que nos interesaba y debíamos explorar en cada puesto.

Para efectos de la elaboración de perfiles psicológicos se organizaron comités en los que participaron el grupo de psicólogos adscritos al área responsable de realizar la evaluación en oficinas centrales, lo que contribuyó a que se enriqueciera más el trabajo dadas las aportaciones de cada uno de ellos, ya que estas personas contaban con conocimientos amplios acerca de la institución, y en forma específica de los puestos que integran-

la fuerza de trabajo.

De estos comités se obtuvo una primera propuesta o aproximación, la cual tuvo que ser afinada en algunos aspectos, considerados por todo el grupo de psicólogos, obteniendo un acuerdo favorable.

Se determinó primero que era necesario realizar un análisis -- sistemático de los requisitos que se marcaban para cada puesto, agrupándose primero los que eran homogéneos en documentación específica, o sea escolaridad y experiencia laboral. Ya que se tenían todos los puestos clasificados en base al punto anterior, se agruparon los que eran similares en documentación específica y funciones específicas, tomándose en cuenta -- principalmente el cometido de cada puesto y funciones que están involucradas para desempeñarlo, como por ejemplo:

1.- Qué se hace en el puesto.

2.- Cómo se hace

- Qué tipo de métodos de trabajo se llevan a cabo.*
- El equipo que se utiliza.*
- Decisiones que hay que tomar, etc.*

3.- Qué requiere la función:

- *Autonomía operativa o no*
- Responsabilidad*
- Esfuerzo físico o mental*
- Riesgos*

Una vez realizado el análisis de las funciones involucradas en cada puesto, conforme a lo que se hace, cómo se haría y a -- que se refieren cada una de ellas, y considerando la necesi-- dad de ampliar la evaluación psicométrica a puestos de nive-- les más altos a los que anteriormente se contemplaban, ya - - agrupados los puestos que eran homogéneos en cuanto a escu-- laridad, niveles de responsabilidad y funciones, quedaron los 171 puestos que requieren de evaluación clasificados en 5 ni-- veles como a continuación se describe:

NIVEL 1

Doctorado, maestría o cualquier curso de especialización posterior a la - Licenciatura, así como Licenciatura y Pasantía de carrera profesional, cuyas responsabilidades incluyen toma-- de decisiones y elaboración de pro-- gramas.

NIVEL II *Posante o Titulado de cualquier carrera profesional y su responsabilidad-- se enfoca a la aplicación de los conocimientos propios de su área y/o - - coordinación de personal, abocándose su toma de decisiones a cuestiones -- prácticas.*

NIVEL III *Bachillerato, Carrera técnica a nivel bachillerato o equivalente concluídos- o estudiante de carrera profesional,- el grado de responsabilidad está en - función de la ejecución de los progra- mas o planes de trabajo más que en- su dirección.*

NIVEL IV *Bachillerato o equivalente incomple- - tos o secundaria o equivalente con- - cluídos. Sus actividades implican el- seguimiento de los lineamientos marca- dos, siendo su responsabilidad básí- ca la realización de funciones admi- - nistrativas de apoyo.*

NIVEL V *Secundaria o equivalente incompletos -
o Primaria concluida. Sus responsabili-
dades se abocan al desempeño de ta-
reas prácticas.*

Una vez determinado lo anterior, se analizaron los Profesiogramas de cada puesto con el objeto de establecer los factores psicológicos relevantes para la ejecución de las funciones descritas y que por tanto deberían explorarse en la evaluación; encontrándose en general que la descripción de las mismas es uniforme en su planteamiento.

La labor de definir los factores fue principalmente la de contar con el menor número posible de éstos, así que se trató de que los que quedaron finalmente pudieran contener otros factores en uno mismo; cuidando que cada uno de ellos fueran definidos con precisión a fin de que todas las personas implicadas en el proceso de evaluación tuvieran los mismos criterios para calificar.

Así en base a la similitud de los factores a medir en cada puesto, éstos se distribuyeron en 4 grandes áreas: Laboral, Intelectual, Social y Personal.

A continuación se presentan las definiciones de las áreas y de cada uno de los factores comprendidos.

FACTORES PSICOLOGICOS

43

					A R E A S			
					LABORAL	INTELLECTUAL	SOCIAL	PERSONAL
F	A	C	T	O	ESCOLARIDAD	RENDIMIENTO INTELLECTUAL	HABILIDAD PARA ESTABLECER RELACIONES INTERPERSONALES	PRODUCTIVIDAD
					EXPERIENCIA LABORAL	CREATIVIDAD	RELACION CON SUPERIORES	POSIBILIDAD DE DESARROLLO
					ESTABILIDAD LABORAL	CAPACIDAD DE ABSTRACCION	SUPERVISION	INICIATIVA
					MOTIVACION HACIA EL TRABAJO	ANALISIS Y SINTESIS	LIDERAZGO	DINAMISMO
						PLANIFICACION	ATENCION AL PUBLICO	TONO DE DECISIONES
						JUICIO PRACTICO	TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	RESPONSABILIDAD
						HABILIDAD VERBAL		ORGANIZACION
						HABILIDAD NUMERICA		ESTABILIDAD EMOCIONAL
						PERCEPCION VISOSPACIAL		COOPERACION
						HABILIDAD MECANICA		ACEPTACION Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS
S					CONCENTRACION		APLICACION DE NORMAS DE SEGURIDAD	
					VELOCIDAD Y REACTIVIDAD		MANEJO DE INFORMACION CONFIDENCIAL	
							MANEJO DE VALORES	

AREA LABORAL

Son los requisitos mínimos de tipo laboral marcados por el Catálogo Institucional y que se refieren directamente a los conocimientos específicos que debe poseer el candidato con respecto a las funciones del puesto.

AREA INTELECTUAL

Es la agrupación de conocimientos y habilidades enfocadas hacia el aprovechamiento de los medios y recursos para el desarrollo del trabajo asignado.

AREA SOCIAL

Observa el comportamiento de las personas al enfrentarse al medio ambiente laboral, tanto con compañeros como con figuras de autoridad.

AREA PERSONAL

Son las características propias de un individuo para su incorporación al medio laboral, que le permitirán enfrentarse a las diferentes situaciones ya sean cotidianas o imprevistas.

A R E A L A B O R A L

- Escolaridad:** *Grado máximo de estudios académicos que han llevado a cabo, y susceptibles de comprobación.*
- Experiencia Laboral:** *Desempeño de actividades similares a las del puesto, expresado en término de tiempo.*
- Estabilidad Laboral:** *Tiempo promedio de permanencia en empleos anteriores.*
- Motivación Hacia el Trabajo:** *Actitud de interés por las actividades del puesto.*

A R E A I N T E L E C T U A L

Rendimiento Intelectual: *Actuar con finalidad, pensando-racionalmente para tratar de -- adaptarse eficazmente al medio - ambiente y aprovechar propositivamente las experiencias, dando soluciones o respuestas acerta--das ante problemas.*

Creatividad: *Dar existencia a algo fuera de - lo habitual o común mostrando - inquietud por aportar nuevas -- ideas.*

Capacidad de Abstracción: *Es la manipulación mental de símbolos y operaciones lógicas, realizándose comparaciones y deducciones en base a la información- con que se cuenta.*

Análisis y Síntesis:

La identificación aislada de los elementos de una situación, así como la integración en un todo de los que están separados logrando un manejo acertado de la información.

Planeación:

Prever pautas de acción y proporcionar normas con el propósito de establecer objetivos, disponiendo de los instrumentos, medios y recursos necesarios para lograr el desarrollo del trabajo.

Juicio Práctico:

Es la utilización de información y experiencias adquiridas en la solución de problemas cotidianos o imprevistos.

Habilidad Verbal:

La comprensión y exposición de ideas mediante una organización de pensamiento que pro

*picie la claridad de las mismas, -
tanto al recibirlas como al comu-
nicarlas.*

Habilidad Numérica:

*Es la realización de operaciones-
aritméticas de una manera rápida
y exacta.*

Percepción Visoespacial:

*Es la percepción visual de ele---
mentos en varias dimensiones, --
así como su manipulación mental.*

Habilidad Mecánica:

*Es la comprensión, razonamiento-
y aplicación de los principios ge-
nerales de física.*

Concentración:

*Mantener una atención constante-
durante la realización de una ta-
rea, efectuándola aún ante dis--
tractores comunes y novedosos -
del medio.*

Velocidad y Exactitud:

Es la realización de una tarea -- simple dentro de la unidad de -- tiempo y precisión requeridas de acuerdo a las características de la tarea.

A R E A S O C I A L

**Habilidad para Establecer
Relaciones Interpersonales:**

*Disposición para intercambiar --
todas las formas de expresión --
(actitudes, pensamientos, per--
cepciones), con personas y gru--
pos que integran el medio loba--
ral.*

Relación con Superiores:

*Intercambio de todas las formas
de expresión (actitudes, pensa--
mientos, percepciones), con --
personas de nivel jerárquico su--
perior, así como la aceptación --
de normas y lineamientos esta--
blecidos por ellos y/o la Institu--
ción.*

Liderazgo:

*Dirigir un grupo, obtener su --
colaboración y controlar su de--
sempeño para lograr los objeti--
vos de la institución, así como
el grado de influencia ejercida
en el mismo.*

Supervisión: *Es la conducción de grupos de trabajo, dándole seguimiento a los programas asignados, evaluando los resultados obtenidos con las metas establecidas.*

Atención al Público: *Actitud de disposición y cooperación hacia las personas que solicitan alguna información o servicio.*

Tacto en las Relaciones Interpersonales: *Actuar con criterio y sutileza en la interacción social con un individuo o grupo de individuos.*

A R E A P E R S O N A L

- Productividad:** *Realización oportuna de actividades provocando resultados positivos, con el menor gasto de recursos o bien utilizando el menor tiempo posible.*
- Posibilidad de Desarrollo:** *Aprovechamiento del potencial tanto intelectual como personal, en el desempeño de sus actividades, propiciado de esta manera su superación laboral.*
- Iniciativa:** *Dar inicio o proponer trabajos, planes o formas de acción.*
- Dinamismo:** *Disposición a actuar con diligencia logrando constancia en su actividad productiva.*
- Toma de Decisiones:** *Elección del curso de acción apropiado ante situaciones de emergencia.*

gencia, imprevistos o en circunstancias cotidianas.

Responsabilidad:

Cumplimiento de las actividades encomendadas, realizándolas oportunamente y sin necesidad de presión.

Organización:

Es la distribución ordenada de los elementos disponibles de acuerdo a un plan, a fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Estabilidad Emocional:

Superar obstáculos, dificultades o inconvenientes, expresando las actitudes apropiadas a los eventos que se presenten y, en el caso de ser contrarios a su sentir, presentar un repertorio que induzca al establecimiento claro de situaciones o criterios.

Cooperación: *Disposición a la participación en el trabajo, integrándose a tareas comunes del grupo laboral.*

Aceptación y Cumplimiento de Normas: *Actitud de conformidad hacia los lineamientos establecidos que se reflejan en su acatamiento al realizar una labor.*

Aplicación de Normas de Seguridad: *Cumplimiento de los reglamentos establecidos con fines de protección contra riesgos inherentes al ambiente laboral.*

Manejo de Información Confidencial: *Utilización apropiada de la información obtenida, discriminando los casos en los que se debe guardar reserva.*

Manejo de Valores: *Resguardo de los bienes materiales encomendados, dándoles el fin previsto de acuerdo a las normas establecidas.*

Ya que contabamos con la agrupación de los puestos y definidos los factores, ahora cada factor tenía que ser considerado en 5 rangos, deficiente, término medio bajo, término medio, término medio alto y superior, definiendo a su vez cada uno de ellos; tomando en cuenta las características y requisitos de los puestos de cada grupo y su distribución en las 4 grandes áreas; laboral, intelectual, social y personal.

Ya que se tenían analizados los factores psicológicos involucrados en cada grupo de puestos, con su definición general y de cada rango, se procedió a marcar en el rango que debería quedar cada uno de ellos con las especificaciones necesarias de acuerdo al puesto en especial, quedando de esta manera un perfil psicológico "Tipo" por grupo de puestos.

Ya concluido el trabajo dió como resultado la integración del Manual que contiene 32 perfiles psicológicos, de la siguiente manera:

NIVEL I *Constituido por 6 grupos en donde quedan integrados 37 puestos.*

GRUPO "A"

- Investigador y/o Profesor --- Agropecuario, Forestal e Hidráulico. (Titular "A")
- Investigador y/o Profesor - - Agropecuario, Forestal e Hidráulico (Titular "B")
- Investigador y/o Profesor - - Agropecuario, Forestal e Hidráulico (Titular "C")

GRUPO "B"

- Jefe Administrativo de Director General.
- Subdelegado Administrativo de Delegado Estatal.
- Jefe de Programa
- Residente General de Obras -- de Infraestructura Hidráulica.
- Jefe de Departamento
- Jefe de Departamento Agropecuario, Forestal e Hidráulico
- Residente General de Obras
- Jefe de Distrito Agropecuario
- Residente de Obras de Infraestructura Hidráulica
- Jefe de Centro Experimental
- Director de Centro de Estudios Agropecuarios y Forestales

GRUPO "C"

- Piloto de Avión Turbina

- Piloto de Helicóptero Biturbina
- Piloto de Avión Turbohélice
- Piloto de Helicóptero Monotur-
bina
- Piloto de Avión Pistón Bimotor
- Piloto de Avión Pistón Monomo-
tor

GRUPO "D"

- Superintendente de Manteni-
miento de Aeronáutica

GRUPO "E"

- Jefe de Subprograma
- Subjefe de Distrito Agropecua-
rio y Forestal
- Subjefe de Departamento Agro-
pecuario, Forestal e Hidráulico
- Jefe de Campaña
- Jefe de Unidad en Delegación
Estatal
- Coordinador de Técnicos Espe-
cializados
- Delegado de Apoyo Administra-
tivo y Financiero
- Residente de Tramo de Infra-
estructura Hidráulica
- Jefe de Area de Centro de Apo-
yo al Desarrollo Rural

GRUPO "F"

- Investigador y/o Profesor Ad-
junto Agropecuario, Forestal --
e Hidráulico (Asociado "A")

- **Investigador y/o Profesor Adjunto Agropecuario, Forestal e Hidráulico (Asociado "B")**
- **Investigador y/o Profesor Adjunto Agropecuario, Forestal e Hidráulico (Asociado "C")**
- **Jefe de Laboratorio Especializado**
- **Técnico Especializado**
- **Jefe de Laboratorio**
- **Profesional Especialista Agropecuario, Forestal e Hidráulico**

NIVEL II *Constituido por 9 grupos en donde quedan integrados 42 puestos.*

GRUPO "A"

- Copiloto de Avión Turbina
- Copiloto de Avión Turbohélice
- Copiloto de Helicóptero Biturbina
- Copiloto de Avión Pistón Bimotor

GRUPO "B"

- Analista de Sistemas Especializados de Cómputo
- Analista de Sistemas Computacionales
- Analista Programador

GRUPO "C"

- Investigador y/o Profesor Auxiliar (Asistente "A")
- Investigador y/o Profesor Auxiliar (Asistente "B")
- Investigador y/o Profesor Auxiliar (Asistente "C")
- Jefe de Supervisores
- Jefe de Proyecto
- Jefe de Inspectores
- Jefe de Topógrafos

GRUPO "D"

- Jefe de Area de Distrito Agropecuario y Forestal

- *Supervisor de Producción*
- *Jefe de Oficina*
- *Jefe de Brigada Topográfica*
- *Jefe de Subunidad en Delegación Estatal*
- *Jefe de Centro de Atención a Productores*
- *Jefe de Sección de Analistas*
- *Jefe de Sección de Extensionistas*

GRUPO "E"

- *Médico Especialista*
- *Médico General*
- *Psicólogo*
- *Extensionista "A"*

GRUPO "F"

- *Dentista Cirujano*
- *Laboratorista Especializado*
- *Bibliotecario*

GRUPO "G"

- *Perito Agropecuario Forestal e Hidráulico*
- *Técnico Profesional Agropecuario, Forestal e Hidráulico*
- *Promotor*
- *Extensionista "B"*

GRUPO "H"
(Ver Ejemplo)

- *Analista de Precios Unitarios,*
- *Auditor*
- *Analista Especializado*

GRUPO "I"

- *Supervisor*
- *Residente de Tramo*
- *Proyectista*
- *Dibujante Especializado*
- *Ingeniero Topógrafo*
- *Topógrafo*

NIVEL II GRUPO "H"

62

AREA	FACTORES EVALUADOS	DEFICIENTE	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR
LABORAL	ESCOLARIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	EXPERIENCIA LABORAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ESTABILIDAD LABORAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	MOTIVACION HACIA EL TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTELLECTUAL	RENDIMIENTO INTELLECTUAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ANALISIS Y SINTESIS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	JUICIO PRACTICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	HABILIDAD VERBAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SOCIAL	HAB./EST.REL. INTERPERSONALES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	RELACION CON SUPERIORES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERSONAL	POSIBILIDAD DE DESARROLLO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	INICIATIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	DINAMISMO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	RESPONSABILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ORGANIZACION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ESTABILIDAD EMOCIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ACEPTACION Y CUMPLIMIENTO DE NORMAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

NIVEL III . Constituido por 5 grupos en donde quedan integrados 27 puestos.

- GRUPO "A"**
- Comandante de Región
 - Jefe de Mantenimiento en General
 - Programador de Sistemas Especializados de Cómputo
 - Jefe de Sección de Distrito - - Agropecuario y Forestal
 - Jefe de Sección
 - Jefe de Campo
 - Jefe de Mecánico de Aeronaves
 - Jefe de Almacén

- GRUPO "B"**
- Programador
 - Auxiliar de Programación
 - Operador de Computadora
 - Operador de Terminal de Teleproceso

- GRUPO "C"**
- Inspector
 - Laboratorista
 - Pagador
 - Mecánico de Aeronaves

- GRUPO "D"**
- Puericultor

- **Técnico Medio o Práctico Agropecuario, Forestal e Hidráulico**

- **Calculista**

- **Educadora**

- **Enfermera**

- **Profesor**

- **Extensionista "C"**

GRUPO "E"

- **Auxiliar de Analista Especializado**

- **Auxiliar de Proyectista**

- **Auxiliar de Educadora**

- **Auxiliar de Calculista**

NIVEL IV

Constituido por 8 grupos en donde quedan integrados 39 puestos.

GRUPO "A"
(Ver Ejemplo)

- *Secretaria de Director General*
- *Secretaria Auxiliar de Director General*
- *Secretaria de Subdirector General o Director de Area*
- *Secretaria Auxiliar de Subdirector General o Director de Area*
- *Secretaria de Subdirector de Area*
- *Secretaria de Jefe de Departamento*

GRUPO "B"

- *Comandante de Sector*
- *Subcomandante de Sector*

GRUPO "C"

- *Chofer de Director General*
- *Mecánico de Maquinaria Especializada*
- *Chofer de Director de Area*
- *Auxiliar de Mecánico de Aerona--
vaves*
- *Operador de Equipo Especiali--
zado*

GRUPO "D"

- *Jefe de Cocina*
- *Jefe de Inténdentes*

- *Jefe de Vigilantes*

- *Intendente*

GRUPO "E"

- *Cajero*

- *Capturista*

- *Dibujante*

- *Agente de Información*

- *Edecán*

- *Gestor*

- *Operador de Conmutador*

- *Recepcionista*

GRUPO "F"

- *Auxiliar de Técnico Agropecuario, Forestal e Hidráulico*

- *Auxiliar de Dibujante*

- *Auxiliar de Laboratorista*

- *Archivista*

- *Taquimecanógrafa*

- *Mecanógrafa*

GRUPO "G"

- *Auxiliar Administrativo*

- *Auxiliar de Biblioteca*

- *Auxiliar de Archivo*

GRUPO "H"

- *Operador de Equipo no Especializado*

- *Mecánico de Máquinas de Oficina*
- *Electricista*
- *Almacenista*
- *Vigilante*

NIVEL IV GRUPO "A"

68

AREA	FACTORES EVALUADOS	DEFICIENTE	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR
LABORAL	REGULARIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	EXPERIENCIA LABORAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ESTABILIDAD LABORAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	MOTIVACION HACIA EL TRABAJO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
INTELLECTUAL	PERFORMANCE INTELECTUAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	JUICIO PRACTICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	HABILIDAD VERBAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	CONCENTRACION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	VELOCIDAD Y EXACTITUD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
SOCIAL	HAB P/EST REL. INTERPERSONALES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	RELACION CON SUPERIORES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	TACTO EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
PERSONAL	PRODUCTIVIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	INICIATIVA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	DINAMISMO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	RESPONSABILIDAD	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ORGANIZACION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	ESTABILIDAD EMOCIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	COOPERACION	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	MANEJO DE INFORMACIONAL	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

NIVEL V **Constituido por 4 grupos en donde quedan integrados 26 puestos.**

GRUPO "A"

- Revisor de Primera
- Revisor de Segunda
- Guarda Hidráulico
- Guarda Urbano

GRUPO "B"

- Chofer de Trailer
- Chofer de Autobús
- Chofer de Camión
- Mecánico Automotrífz
- Chofer

GRUPO "C"

- Operador de Maquinaria Pesada
- Oficial de Campo
- Cocinero
- Carpintero
- Plomero
- Jardinero
- Albañil
- Soldador
- Pintor

GRUPO "D" - Ayudante de Topógrafo

- Ayudante de Operador
- Auxiliar de Almacén
- Auxiliar de Campo Agropecuario, Forestal e Hidráulico
- Ayudante de Mantenimiento
- Auxiliar de Servicios
- Auxiliar de Cocina
- Auxiliar de Intendencia

Esta es la primera aproximación que se tiene, considerando que la experiencia y los resultados que se vayan obteniendo la irán perfeccionando, haciendo más fino su contenido. No hay que pasar por alto que las condiciones que actualmente vive el país no permiten que se realice una cantidad requerida de evaluaciones, lo que impide que se lleve a cabo un tratamiento estadístico adecuado. Ya que la muestra con la que contamos hasta la fecha es muy pequeña, por lo que impide su realización y generalización.

Una vez concluido lo anterior, fue necesario determinar con qué tipo de tests se pretendía evaluar cada uno de los factores psicológicos involucrados en las funciones a desempeñar en cada uno de los puestos; tema que se tratará a continuación.

2.2 PRUEBAS PSICOLOGICAS

PRUEBAS PSICOLOGICAS

Simultáneamente a la elaboración de perfiles psicológicos, se seleccionaron las pruebas psicológicas a utilizar; considerando que anteriormente en la dependencia ya se habían realizado estudios con respecto a las diferentes pruebas psicológicas utilizados, se retomó la información con la que se contaba y se continuó con la investigación, pero profundizando más en cuanto a los antecedentes y a la aplicación de cada prueba, así como también en los diferentes métodos para seleccionar personal como son los Centros de Evaluación, la aplicación del CLEAVER; estos métodos no se consideran malos, pero implican mayor costo, tiempo, cantidad de personal entrenado para su realización; por estas razones se decidió la aplicación de pruebas psicológicas, que probablemente no sea el mejor, pero se le considera el más práctico para las necesidades de la institución. Para esto los resultados de la investigación del material, permitió realizar una selección de pruebas, - las cuales se encuentran contenidas en un manual, siendo el principal contenido sus antecedentes, su aplicación e interpretación.

ANTECEDENTES

La razón principal que nos llevó a realizar este trabajo, fue la-- de tener un conocimiento más completo acerca de las pruebas psi-- cológicas utilizadas, ya que por lo general se aplican y califican-- sin conocer sus antecedentes o fundamentos estadísticos, la mane-- ra de aplicarlos de acuerdo a lo establecido por el autor y la ca-- lificación e interpretación de las mismas. Al mismo tiempo dado - que existe una variedad de pruebas seleccionadas de acuerdo a - las necesidades y preferencias del psicólogo evaluador, es neces-- rio unificar criterios, sobre el material que se utiliza para eva-- luar cada uno de los puestos existentes en la dependencia. De - ahí la necesidad de introducir este material.

Como punto de partida para el análisis de las pruebas era impres-- cindible el contar con la siguiente información, iniciando por defi-- nir "Qué es un test mental?". Según Pierre Pichot (28) es "la - situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un - comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una compara-- ción estadística con el de otros individuos colocados en la misma - situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado, ya sea -- cuantitativamente, o tipológicamente".

Es necesario mencionar además los factores involucrados en los exámenes psicométricos: cómo fue su origen y desarrollo; empezamos por decir que los test mentales tienen su origen en la psicología diferencial y surgieron alrededor de 1880. Los primeros psicólogos experimentales del siglo XIX estudiaban en sus laboratorios fenómenos tales como la sensibilidad a los estímulos visuales, auditivos, el tiempo de reacción, etc. Este interés por los fenómenos sensoriales, se reflejó en la naturaleza de los primeros tests. La psicología experimental del siglo XIX puso de manifiesto la necesidad de un control riguroso de las condiciones en las que se hacían las observaciones, de ahí se demostró la importancia de hacer las observaciones de todos los sujetos en condiciones tipificadas, lo que llegó a ser una de las características principales de los tests psicológicos.

El biólogo Inglés F. Galton, quien fundó en 1884 un laboratorio antropométrico, fue uno de los principales promotores de los test que se aplicaban en su laboratorio, estos fueron los de discriminación sensorial. También fue uno de los primeros en aplicar las escalas y los cuestionarios: utilizó el método de asociación libre, así como el manejo estadístico de los datos relativos a las diferencias individuales.

El término "Test Mental" fue inventado por el psicólogo norteamericano James Mc Keen Catell en 1890 para definir una serie de -- pruebas psicológicas utilizadas para el estudio de las diferencias individuales en estudiantes universitarios que medían principalmente funciones sensorio-motrices elementales.

En 1905 Binet, Psicólogo Francés, publicó con el Dr. Simon, un artículo en el cual aparecía el primer Test Mental, que tenía la finalidad de explorar el nivel intelectual de los anormales. En el mismo año aparece la escala de Binet Simon (revisado después -- en 1908), que constaba de 30 problemas o test calificados en orden creciente de dificultad y que tenía como propósito el de investigar el juicio, la comprensión y el razonamiento, funciones que Binet consideraba componentes esenciales de la inteligencia.

Hasta la primera guerra mundial, el uso de los test mentales se centraba principalmente en los test de inteligencia y aptitudes -- que se utilizaban en la orientación profesional. En 1917 en los Estados Unidos, se vieron en la necesidad de clasificar rápidamente a un millón y medio de reclutas surgiendo entonces, en lo referente a su nivel intelectual el Army Alfa (de uso general) y el Army Beta (no verbal, para analfabetas), los que sirvieron como base para la creación de otros test de inteligencia colectiva.

Al mismo tiempo consideraron necesario contar con test que midieran aptitudes especiales, para complementar los de inteligencia general.

Los test de aptitudes especiales se elaboraron principalmente para ser usados en la orientación vocacional y en la selección de personal industrial y militar. También se iniciaron estudios estadísticos sobre la interrelación de las puntuaciones obtenidas por numerosas personas en una gran variedad de test, dando lugar al análisis factorial (Spearman en Inglaterra, Thurstone en los Estados Unidos). Estos estudios fueron el antecedente de las baterías de aptitud múltiple, donde se busca la medida de la posición del individuo, con respecto a cierto número de rasgos. Estas baterías se desarrollaron a partir de 1945.

También surgen los test de personalidad que pretendían medir características como la adaptación emocional, relaciones interpersonales, motivación, interés y actitudes de las personas. El más antiguo de este tipo es el de "Asociación Libre" utilizado ya desde 1892 por Kraepelin en pacientes anormales.

La importancia que el estudio de la personalidad tiene dentro del campo de la psicología, puede explicarse en función de varias razones.

- 1.- *Nos permite entender en forma aproximada, los motivos que llevan al hombre a actuar, opinar y sentir de determinada manera.*
- 2.- *Integra en un sólo concepto los conocimientos que podemos - adquirir por separado de aquellos que podríamos considerar facetas, experimental y didácticamente abstraídas de una totalidad (la persona) como son las percepción, la motivación - el aprendizaje y otros.*
- 3.- *Aumenta la probabilidad de poder predecir con mayor exactitud la conducta de un individuo.*
- 4.- *Nos ayuda a conocer como se interrelacionan los diferentes - factores que integran la personalidad (25)*

Asf pues, podemos decir que el estudio de la personalidad, ha pasado por tres fases principales (Catell, 1965)

- 1) *La literatura y filosoffa*
- 2) *La protoclínica*
- 3) *La cuantitativa y experimental*

La primera, considerada como un juego personal de inteligencia - súbita de creencias convencionales, que va desde el primer hombre pensante, hasta el novelista y dramaturgo más reciente.

*La segunda, surgida a través de los intentos de la medicina para tratar la conducta anormal enferma, y cuyo tema se basó en las generalizaciones psiquiátricas de hombres como Freud, Jung, Adler, etc., y la tercera, que no se inició sino hasta principios de este siglo, y que ha comenzado a rendir frutos desde hace -- -- --
tán sólo treinta años.*

*La actividad científica empieza con la identificación y descripción de los fenómenos observados. Estas afirmaciones no se pueden - cumplir, por supuesto, en el caso de las aproximaciones a conjun-
tos de fenómenos para los cuales no existe una ciencia estableci-
da.*

*En general, la observación involucra la atención, y la atención --
implica selección.*

*Jung (1910) elaboró una lista estandarizada de palabras que fue-
ron consideradas especialmente útiles en la detección de áreas de
conflicto o perturbación, indicadas por los tiempos de reacción ex*

*cesivamente largos, el no responder, los malentendidos, como --
tartamudear o sonrojarse.*

*La prueba de asociación de palabras puede ser considerada el --
primer instrumento psicométrico práctico para identificar a las --
personas emocionalmente perturbadas, aunque actualmente es po--
co utilizada con este propósito.*

*Posteriormente durante la primera guerra mundial se desarrolló el
primer inventario de la personalidad, que fue la hoja de datos --
personales de Woodworth para diagnosticar la capacidad de los --
soldados para adaptarse satisfactoriamente a las tensiones y res--
tricciones de la vida militar. Posteriormente se le llamó Inventa--
rio de Autoreferencia y fue el precursor de las múltiples pruebas
de personalidad de lápiz y papel actualmente en uso.*

*Durante el mismo período, Hermann Rorschach (1942) psiquiatra--
Suizo, utilizó la percepción de manchas de tinta como un enfoque
de los problemas teóricos de la psicología y su contribución fue --
el intentar un análisis sistemático del interés del sujeto por los --
aspectos formales de las manchas, tales como color, las sombras,
el movimiento aparente y si el sujeto prefería considerar la man--
cha como un todo o en partes.*

Con esto surgía la inquietud por los aspectos ocultos o encubier--
tos de la personalidad, popularizándose así las técnicas proyecti--
vas. Una prueba proyectiva provoca la presentación de una situa--
ción estímulo que desencadena el significado y la organización ca--
racterísticos y privados, del mundo íntimo del individuo que él ha--
traído a la situación de examen y el cual es llevado a entrar en --
juego en respuesta a las demandas de la prueba.

Otro grupo de métodos proyectivos que Lindsey (1961) ha llamado
técnicas constructivas, fue desarrollado por Henry A. Murray y -
sus colegas de la Universidad de Harvard en 1930, quien elaboró--
la Prueba de Apercepción Temática (T.A.T.)

Un enfoque constructivo similar está en la prueba de Cuatro Gra--
bados de Van Lennep (1951) desarrollada inicialmente en 1930 y en
instrumentos posteriores, tales como los grabados de Blacky - -
(Blun, 1950) y la prueba de apercepción para niños (Bellack, 1954)

Por otra parte, los dibujos de la figura de un hombre habían sido
utilizados como un método conveniente para estimar la Inteligencia
(Goodenough, 1926). Correspondió a Machover (1949) y a Buck -
(1948) popularizarlos como un método proyectivo para la evalua--
ción de la personalidad (18).

APLICACION

El auxiliar de mayor importancia en la selección, lo han constituido las pruebas o "tests". La expresión test significa en inglés - prueba. La palabra viene del latín Testimonium y fue introducida en 1880 por el psicólogo americano "Catell".

Un instrumento valiosísimo en el conocimiento de la personalidad temperamento, aptitudes y habilidades son las pruebas psicológicas. Una "prueba" no es más que un experimento en donde se procura que las condiciones de tiempo, lugar y estímulos del ambiente, no varíen; mientras lo único que cambia son las respuestas, la conducta de los sujetos colocados en estas condiciones.

El fin que persiguen es el de seleccionar al mejor candidato entre un número determinado, y de ser posible acomodarlo al puesto más adecuado para él. Además de que realiza una función específica, que es la de predecir quiénes van a producir más, quiénes van a dar más calidad, quiénes poseen las mayores habilidades, aptitudes, para que posteriormente, puedan ser desarrolladas plenamente.

Entre las técnicas psicológicas de exploración, distinguimos dos -

tipos: la técnica proyectiva, en la cual las respuestas del sujeto son libres, pero el material está definido y estandarizado y la técnica psicométrica, en la que una sólo respuesta es la correcta, y en donde el material requiere una precisión rigurosa.

Cada una de estas técnicas tiene su propio valor, tanto como sus limitaciones. Es necesario en la mayor parte de los casos, - utilizar dos o más técnicas en forma combinada, ya que sólo de esta manera se tienen datos confiables, evitándose realizar estudios incompletos y unilaterales.

La Técnica Psicométrica

La adopción de la metodología científica y experimental, en la investigación psicológica, lleva implícita entre otras cosas, la utilización de mediciones exactas y técnicas o recursos cuantitativos en el tratamiento de los datos. El método de los test psicométricos puede someterse a esas exigencias. Los resultados obtenidos en los tests están subordinados a las leyes de probabilidad, y -- constituyen instrumentos eficaces y útiles, habiendo ganado un lugar definitivo entre los recursos que han contribuido a la objetividad de las apreciaciones en el campo de la psicología.

Las pruebas psicométricas son instrumentos de medida, por tanto éstas deben poseer las siguientes características descritas de - - acuerdo a lo que entendemos por cada una de ellas.

Validez.- *Es la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas en el sentido de que midan realmente los rasgos que se pretenden medir.*

Confiabilidad.- *Es la cualidad que hace que una misma prueba aplicada dos veces seguidas al mismo sujeto, - proporcione idénticos resultados.*

Normalización.- *Es el proceso a través del cual obtenemos normas o parámetros de la población adecuada.*

Estandarización.- *Las calificaciones de un individuo no tienen -- significado sino en función de la ejecución de un grupo de individuos contra el cual se compara el individuo mismo. Así pues, la calificación de una persona en una prueba sólo tiene significado si se compara con la de otras personas del grupo.*

Clasificación de las pruebas psicométricas (23)

Desde el punto de vista de su objetivo pueden ser:

- a) De potencia o de ejecución máxima.-** En ellas se exige del -- examinado su máximo rendimiento en la tarea o en las tareas que se le pide que ejecute, existiendo tres factores determinantes: *habilidad innata, habilidad adquirida y motivación.* - Dentro de estas pruebas están las de *inteligencia, aptitud -- múltiple y específica y pruebas de habilidades.*

- b) Pruebas de ejecución de rasgos.-** Con ellas se intenta saber-- cómo reacciona el individuo, cómo se siente, cómo opera o se porta frente a ciertos estímulos. Tenemos aquí pruebas de: - *temperamento, interés, valores, actitudes, escalas de persona lidad y técnicas proyectivas.*

Por otro lado, desde el punto de vista de su naturaleza tenemos:

- a) Pruebas objetivas.-** Calificación rápida y fácil de entender, su calificación se encuentra estipulada al igual que la interpretación (ejemplo: *Army Beta, WAIS, DAT*).

- b) Pruebas subjetivas.-** No hay estandarización en cuanto a su - calificación e interpretación. (ejemplo: *Machover*)

En cuanto a su forma de administración, se clasifican en:

- a) Pruebas de aplicación individual*
- b) Pruebas de aplicación colectiva*
- c) Pruebas autoadministradas*

Para fines de nuestra dependencia en particular, el interés se enfoca hacia la clasificación de las pruebas desde el punto de vista de su objetivo; por lo que en cuanto a pruebas de potencia o ejecución máxima, se revisará a las de inteligencia y aptitudes.

Con respecto a las pruebas de ejecución de rasgos, las pruebas son de personalidad y proyectivas.

Es importante mencionar lo que entendemos por inteligencia de acuerdo a David Wechsler, "es el agregado o capacidad global del individuo para actuar propositivamente, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su ambiente!"(23)

Agregado o capacidad global porque está compuesta de elementos o habilidades que aún cuando no son totalmente independientes - pueden ser cualitativamente diferenciales.

Ahora es importante mencionar qué entendemos por aptitud: Es la capacidad específica que permite la adquisición de conocimientos o habilidades para ejecutar determinadas actividades.

Las pruebas de aptitud indican predicción, es decir, nivel futuro de ejecución de cierto tipo de tareas, con esto se trata de ver -- qué tan bien ejecutará el sujeto ciertas tareas específicas.

Finalmente hablaremos de la personalidad, considerada como una organización dinámica individual de aquellos sistemas psicofísicos que determinan la singular adaptación del individuo al ambiente . (Gordon, Allport) (35)

Las pruebas de personalidad se refieren a aspectos del temperamento, carácter, emotividad del sujeto, intereses y actitudes frente a la vida, a la estructura general de las relaciones con las cosas, con la sociedad y consigo mismo.

La psicología contemporánea ha orientado sus investigaciones hacia un conocimiento más completo de la personalidad humana. Los progresos en esta dirección se han efectuado, principalmente por el empleo de las técnicas proyectivas. En esencia, "una técnica proyectiva, "nos dice Laurence K Frank (1939), es el método de

estudio de la personalidad que enfrenta al sujeto con una situación, ante la cual responderá de acuerdo con el sentido que la situación tiene para él". (27)

La técnica proyectiva consiste en presentar al sujeto un material que esté lo menos estructurado posible, dándole instrucciones vagas, y pidiendo que lo organice a su manera, lo cual no puede hacer sin revelar "proyectar" sobre él, la estructura de su propia personalidad.

No se trata de encontrar las respuestas correctas, sino de crear algo, partiendo de elementos tan simples que no son más que un pretexto, reflejándose la imagen de la persona que lo crea, lo cual permite conocer ciertos rasgos de su carácter, y ciertos sistemas de organización de su conducta y sus emociones.

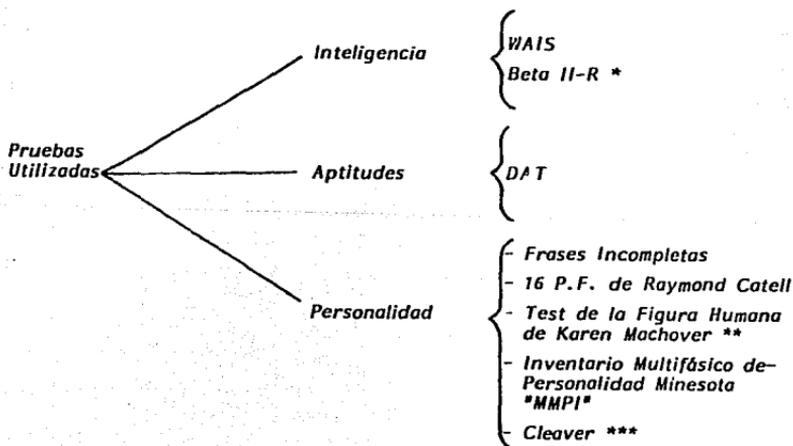
La clasificación práctica de los tests de personalidad son en tres categorías. (3)

1) Cuestionarios.- Que son tests compuestos por un número de preguntas presentadas al sujeto por escrito y referentes a sus gustos.

2) *Proyectivas.* - Es un método de estudio de la personalidad que pone al sujeto ante una situación a la cual contestará según -- el sentido que para él presenta esta situación y según como él se sienta mientras contesta.

3) *Objetivos.* - Presentan la ventaja de dar resultados cuantitati-- vos y por lo tanto tratables por los métodos estadísticos acos-- tumbrados.

Así, una vez obtenida la información acerca de cada una de las-- pruebas que se investigaron, se llevó a cabo una selección dando como resultado lo siguiente:



** Beta II R.- Los parámetros de calificación que se utilizan actualmente se basan en la normalización del instrumento hecha con una muestra de la población de la dependencia; por lo que se puede decir que los datos que arroja la prueba medida con las normas que se aplican en el presente, están enfocadas precisamente a la población que integra la dependencia. Esta investigación estuvo dirigida por la Maestra Enedina Villegas, Profesora de Psicometría en la Facultad de Psicología, U.N.A.M.*

*** Machover.- Esta prueba tiene como antecedente el libro de Paul Shelder "Imagen y Percepción del Cuerpo Humano" de acuerdo a los comentarios hechos por el Lic. Pablo Reyes L., quien nos ha apoyado con elementos sobre aplicación e interpretación del instrumento.*

**** Cleaver.- Esta prueba no se aplica a todos los puestos sino únicamente a los del Nivel I, Grupo "B". Y a nivel general, su difusión es reducida y a nivel gubernamental más, por lo que los datos experimentales en lo que respecta a su aplicación y hasta donde se tiene conocimiento no se han comercializado.*

Como se mencionó al principio de este capítulo, con frecuencia las pruebas psicológicas son aplicadas sin conocer sus antecedentes, -

la forma de aplicarlos de acuerdo al autor y la interpretación de los mismos varía de acuerdo a la experiencia. Por esta razón -- nuestro interés es el dar a conocer en un documento integral -- las bases y fundamentos de cada una de las pruebas aplicadas y unificar los criterios en cuanto a su interpretación entre los psicólogos de la dependencia tanto de Oficinas Centrales como de Delegaciones Estatales.

En base a esta inquietud se conformó el "Manual de Pruebas Psicológicas" que contiene cada una de las pruebas mencionadas que se utilizan en la evaluación de personal.

El contar con esta información nos permite tener un conocimiento más profundo sobre los instrumentos que estamos utilizando. Así después de realizada la investigación de las diferentes pruebas, -- se conformaron las baterías de acuerdo a cada uno de los niveles.

La necesidad de utilizar una batería de pruebas para cada puesto a evaluar, es porque no existe una prueba psicológica que por sí sola pueda evaluar las características necesarias en un puesto determinado. Y en virtud de que cada puesto contenido en el Catálogo Institucional requiere de aptitudes específicas, la evaluación psicológica debe realizarse de manera secuencial y precisa a fin --

de seleccionar a la persona que prometa ser más adecuada para desempeñar un trabajo.

Así; una vez clasificados los puestos en los niveles correspondientes y considerando los factores de las 4 Areas que se definieron como relevantes para la ejecución de los diferentes puestos en los cinco niveles, se revisaron los instrumentos con que se contaba, a fin de asegurar que fueran adecuados y suficientes para explorarlos, decidiéndose la modificación y/o complementación de las baterías de pruebas.

Los factores mencionados a continuación en la columna de la izquierda se pueden medir con las herramientas y técnicas mencionadas en la columna derecha.

Escolaridad

Entrevista, confrontación con documentos.

Experiencia Laboral:

Entrevista, confrontación con documentos.

Estabilidad Laboral:

Entrevista

<i>Motivación hacia el trabajo:</i>	<i>Entrevista</i>
<i>Rendimiento Intelectual:</i>	<i>WAIS, Beta II R</i>
<i>Creatividad:</i>	<i>Entrevista, Machover</i>
<i>Capacidad de Abstracción:</i>	<i>WAIS, Beta II R</i>
<i>Análisis y Síntesis:</i>	<i>WAIS, Beta II R</i>
<i>Planeación:</i>	<i>WAIS, Beta II R</i>
<i>Juicio Práctico:</i>	<i>WAIS, Beta II R, Entrevista</i>
<i>Habilidad Verbal:</i>	<i>WAIS, Entrevista, Habilidad Verbal (DAT)</i>
<i>Habilidad Numérica:</i>	<i>WAIS, Habilidad Numérica (DAT)</i>
<i>Percepción Visoespacial:</i>	<i>Relaciones Espaciales (DAT)</i>
<i>Habilidad Mecánica:</i>	<i>Razonamiento Mecánico (DAT)</i>

Concentración:	WAIS, Beta II R
Velocidad y Exactitud:	Velocidad y Exactitud (DAT)
Habilidad para Establecer Relaciones Interpersonales:	FIS, Machover, MMPI, 16 PF Entrevista, Cleaver
Relación con Superiores:	FIS, Machover, MMPI, 16 PF Entrevista, Cleaver
Supervisión:	Entrevista, FIS, Cleaver
Liderazgo:	Entrevista, Cleaver
Atención al Público:	16 PF, FIS, Machover, Entrevista
Tacto en las Relaciones Interpersonales:	Entrevista, FIS, Machover Cleaver
Productividad:	FIS, Entrevista
Posibilidad de Desarrollo:	Entrevista, Cleaver

Iniciativa:	Entrevista, Cleaver
Dinamismo:	Entrevista, Cleaver
Toma de Decisiones:	Entrevista, Cleaver
Responsabilidad:	16 PF, Entrevista
Organización:	Beta II R, Machover, Entrevista
Estabilidad Emocional:	MMPI, 16 PF, Machover FIS, Entrevista
Cooperación:	Entrevista, FIS
Aceptación y Cumplimiento de Normas:	Entrevista, 16 PF
Aplicación de Normas de Seguridad:	Entrevista

Manejo de Información

Entrevista

Confidencial:

Manejo de Valores:

Entrevista, Cleaver

En función de lo expuesto anteriormente, las baterías de pruebas quedan integradas de la siguiente manera:

N I V E L I

WAIS

MMPI

Machover

Cleaver

**Razonamiento Mecánico (DAT)*

** Relaciones Espaciales (DAT)*

** Habilidad Numérica (DAT)*

N I V E L I I**WAIS****16 PF*****Frases Incompletas*******Razonamiento Mecánico (DAT)******* Relaciones Espaciales (DAT)******* Habilidad Numérica (DAT)*****N I V E L I I I****Beta II R****16 PF*****Machover******* Razonamiento Mecánico (DAT)******* Relaciones Espaciales (DAT)******* Habilidad Numérica (DAT)******* Habilidad Verbal (DAT)***

N I V E L I V**Beta II R****Machover**

- * Relaciones Espaciales (DAT)**
- * Velocidad y Exactitud (DAT)**

N I V E L V**Beta II R****Machover**

- * Velocidad y Exactitud (DAT)**
- * Razonamiento Mecánico (DAT)**

*** Opcionales según los factores a explorar en cada uno de los --
grupos.**

2.3 EXAMENES TECNICOS

EXAMENES TECNICOS

Una parte importante del proceso de evaluación de personal, es la relacionada con los conocimientos técnico-prácticos con que cuentan los candidatos a evaluar, ya que este es uno de los requisitos incluidos en el Profesiograma, y a manera de obtener un conocimiento más amplio acerca del candidato, surgió la necesidad de elaborar los exámenes de conocimientos para todos los puestos contenidos en el Catálogo Institucional de Puestos susceptibles a ser evaluados.

Sabemos que este proyecto es un tanto ambicioso, dadas las características de la dependencia en donde por ejemplo el puesto de Analista puede estar enfocado hacia el área contable, hidráulica, forestal, agrícola, entre otras, ya que según el área de que se trate, serán los conocimientos teórico-prácticos que se requieran. Sin embargo, no deseamos la idea de realizar con el tiempo un examen técnico por puesto y de acuerdo al área solicitante.

Iniciamos primero este gran proyecto, con la elaboración de exámenes de conocimientos a nivel administrativo, que son los puestos más homogéneos en estructura y bases técnico-práctica.

En primer lugar se elaboraron los que constituyen un gran grupo, los secretariales, identificados como los puestos de mayor demanda, empezando por revisar el Profesiograma de cada uno de los puestos de la rama secretarial a manera de poder discriminar cuáles son las funciones específicas a realizar y qué conocimientos deben reunir los candidatos. Una vez que se obtuvo esta información se pidió asesoría tanto a los jefes inmediatos del puesto que se estaba analizando, como a los jueces que se determinaron para este tema, a fin de poder determinar con exactitud, cuáles iban a ser los temas y la amplitud de éstos, de acuerdo a la importancia que requerían los mismos.

Una vez determinados los temas que se deberían de tratar en el examen y la importancia que debería de darse a cada uno de ellos, se elaboró un banco de preguntas por cada tema, estructuradas de diferente manera; esto es, con preguntas de opción múltiple, preguntas abiertas y de completamiento. Concluido el diseño del examen se aplicó a una muestra representativa que labora en la institución en diferentes niveles secretariales. Los datos obtenidos en la aplicación, se trataron estadísticamente y el resultado que se obtuviera se analizaría por puestos. De los resultados arrojados se concluyó que había preguntas que no proporcionaban datos, las cuales fueron desechadas y también de que había parámetros muy

altos en ciertos conocimientos que no los requería a ese nivel el puesto. De esta manera se rediseñó el instrumento y se marcaron parámetros de calificación por puesto, hasta la fecha son con los que contamos y que se encuentran en proceso de aplicación-- de estudio piloto, considerando que su fundamento es confiable y de mucha utilidad dentro del proceso de Evaluación de Personal.- Los puestos en los que se aplican son:

Secretaria de Director General
 Secretaria de Director de Area
 Secretaria de Subdirector de Area
 Secretaria de Jefe de Departamento
 Taquimecanógrafa
 Mecanógrafa

Después se siguió el mismo procedimiento de elaboración de exámenes de conocimientos con los siguientes puestos:

Rama Administrativa	- Gestor
	- Auxiliar de Biblioteca
	- Auxiliar Administrativo
	- Auxiliar de Archivo
	- Archivista
	- Pagador Habilitado

Rama Servicios**- Chofer****- Ayudante de Mante-
nimiento**

2.4 ENTREVISTA

ENTREVISTA

Existen diferentes definiciones con respecto a la entrevista, como esta que dice: "Es un medio de comunicación cara a cara y generalmente de persona a persona", o como esta otra "Es la ocurrencia de dos o más personas en un lugar determinado, para intercambiar información sobre uno o varios temas específicos con un propósito interior". (11)

Pero definido estrictamente se dice que "La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, que tiene por objeto obtener cierta información y merced a la cual se toman determinadas decisiones, tales como la contratación, evaluación o despido de un empleado". (14)

El objetivo inmediato y directo de la entrevista es el de intercambio de información. Esto puede ser a su vez el medio de lograr -- un propósito interior; hacer una venta, cambiar una actitud, una decisión, etc.

Lo que caracteriza a la entrevista cualquiera que sea su técnica -- su objeto, o el número de personas que intervengan, es que siempre hay dos partes: una que entrevista y otra que es entrevistada.

A la entrevista se le clasifica de la siguiente manera:

- **Directa**
- **Indirecta**
- **Mixta (36)**

La directa es el tipo de entrevista de preguntas y respuestas, -- en la que el entrevistador hace una serie de preguntas específicas siguiendo un plan previamente determinado, muchas veces inserto en un cuestionario o guía, que lo lleva gradualmente a la obtención de la información que busca. Como limita la iniciativa del entrevistado fundamentalmente, sirve para que el entrevistador obtenga la información que necesita, más que para establecer una corriente de doble sentido. Este tipo de entrevista presenta algunas ventajas, tales como:

- a) Ahorra tiempo**
- b) Evita desviaciones**
- c) Permite desarrollar la entrevista de acuerdo con un patrón preestablecido en el que el orden de las preguntas sea el más adecuado.**

En la entrevista indirecta, el entrevistado goza de gran libertad para expresarse por sí mismo. El comportamiento del entrevistador es discreto; no interrumpe y sólo usa preguntas breves para alentar al entrevistado.

Su principal ventaja es que, permite al entrevistado expresarse -- bajo el sello de la confidencialidad sin temor al ridículo o a las represalias.

En la entrevista mixta, el entrevistador no utiliza una sólo de las técnicas anteriores, sino una combinación de ambas.

El objetivo de la entrevista de selección es doble:

- 1) Reunir todos los datos que se pueda y que sean pertinentes para las decisiones de selección.*
- 2) Evaluar los datos disponibles y decidir si se contrata o se rechaza al solicitante.*

Los datos recabados durante la entrevista dependen del entrevistador, de su preparación, sus deficiencias y las vacantes que esté - tratando de cubrir.

Ahora bien, la entrevista considerada como una técnica de exploración psicológica, es un instrumento de aplicación para lograr - - fines prácticos en los diferentes campos de la psicología, pero para el caso que nos ocupa, lo enfocaremos directamente a la entrevista de selección, considerándose sus fases principales:

Inicio o Rapport

En donde se propicia la motivación del entrevistado a cooperar y dar material. Este paso es importante ya que del entrevistador - dependerá eliminar resistencias, y obtener la información más confiable del candidato. Es conveniente en este momento, la identificación del entrevistador, así como el establecimiento de los objetivos.

Címa

Esta etapa se refiere a la realización de la entrevista en sus aspectos claves, que van a explorarse con mayor atención y que proporcionarán la información más delicada y exacta que se requiere para una buena selección.

Las áreas de exploración son las siguientes: escolar, laboral, familiar, personal y social.

Además si consideramos la cantidad de personal a evaluar, el pues to que van a ocupar y el tiempo de que disponemos para la evalua ción y la entrega de resultados; entonces debemos elegir qué tipo- de entrevista vamos a utilizar, la entrevista individual o la entre- vista de grupo.

Entrevista Individual

Iniciaremos tomando en cuenta que las herramientas objetivas con- las que estamos trabajando en la selección de personal son: El Ca- tálogo Institucional de Puestos, las Pruebas Técnicas, los Exáme- nes Psicométricos y la Entrevista. En este caso nos referiremos a la técnica de entrevista individual, conceptualizándola como una de las más amplias y extensas utilizada en la solución de problemas in terpersonales, aplicada a la vida social, en los negocios, en la edu cación, en las relaciones familiares, etc.

Hay una variedad de enfoques y consecuentemente de definiciones acerca de la entrevista; hemos formulado una, tomando lo que nos ha parecido relevante de algunas:

"Es un proceso de índole particular y dinámico que se establece - entre dos personas con un propósito definido".

Cierre

Finalmente se llega al cierre de la entrevista, faltando 5 ó 10 minutos para terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final, con frases tales como:

"Antes de finalizar voy a hacerle una pregunta más"

" Nos estamos acercando al final de nuestra conversación, pero antes quisiera que me diga..."

"Para terminar dígame..."

Estas frases ayudan al individuo a prepararse para finalizar con éxito la entrevista.

En este momento debemos decidir los pasos a seguir, e informar claramente al entrevistado, los trámites o contactos posteriores a su entrevista.

Es conveniente no olvidar algunos aspectos acerca de lo que debe hacer el entrevistador antes y durante la entrevista. (10)

- *El análisis oportuno del Perfil General del Puesto, de la solicitud de empleo y de la biografía.*
- *El estudio, la observación, la práctica y la auto crítica, son las sendas para lograr ser un mejor entrevistador.*
- *Utilice el perfil del puesto, como auxilio de la -- entrevista.*
- *Prepare la entrevista con previo conocimiento de lo que busca y la mejor manera de encontrarlo.*
- *Revise detenidamente los datos aportados por el candidato en la solicitud de empleo. Apóyese al máximo en los datos proporcionados por el candidato en dicha solicitud, o en la biografía.*
- *Entreviste al candidato en privado, evite las interrupciones.*
- *Al conocer al solicitante, dedique algún tiempo a "romper el hielo".*

- Recuerde que se tiene una responsabilidad para con el solicitante, en cuanto a satisfacer su curiosidad acerca del puesto en cuestión, y las lineamientos de la empresa.
- La mejor información se obtiene mediante la discusión, descripción o respuesta pensada.
- La efectividad de una pregunta depende tanto de su forma como de su contenido.
- Escuche con atención, observe cuidadosamente -- con algún propósito, lo que el solicitante diga, -- puede revelar más acerca de cómo dice las cosas que acerca de las cosas que piensa.
- Frases sueltas, aparentemente sin mayor trascendencia dichas por el solicitante, con frecuencia revelan rasgos buenos o malos, sobre todo si -- tenemos oportunidad de escucharlas fuera de la entrevista.

• *Y que No deberá hacer el entrevistador*

- *No considere como evidencia cierta del éxito de un candidato, el hecho de que éste tenga experiencia variada, puede indicar inestabilidad.*
- *Evite los riesgos del "efecto de halo" es decir, -- no deberá juzgarse en forma definitiva al candidato a causa de determinado rasgo que nos atraiga o nos disguste.*
- *Evite hasta donde sea posible, las preguntas a las cuales se pueda responder "sí" o "no" es preferible estimular las respuestas narrativas "qué" "cómo" y "por qué".*
- *No discuta con el solicitante, ni haga juicios críticos o negativos.*
- *Evite la discriminación, ya sea por motivos de raza, sexo, nacionalidad o religión, el hacerlo es -- ilícito, anticientífico e ineficiente.*

- *No intente engañar al solicitante o abusar agresivamente de él aprovechando su situación.*

- *No considere que todos los datos contradictorios--aportados por el candidato hayan sido proporcionados en forma deshonesto o deliberada. La memoria puede fallar y, en particular en condiciones que propician un estado de tensión como es el caso de la entrevista.*

- *No enfatice demasiado las buenas características--del trabajo; diga la verdad acerca del puesto, incluyendo sus atractivos y limitaciones.*

- *Consérvese el control de la entrevista, evitando hablar demasiado, o permitiendo que el solicitante--haga lo mismo.*

- *No permita que la entrevista resulte apresurada--ni tampoco dilatada.*

- *No olvide que un trato cortés y amable para con el candidato, es fundamental para las buenas relaciones públicas.*

- *No prometa al candidato hasta no estar seguro - de poder cumplir su promesa.*
- *No se olvide de anotar los datos e impresiones -- inmediatamente después de la entrevista.*

Entrevista de Grupo

Anteriormente en la dependencia al personal que pretendía ingresar a trabajar en cualquiera de las oficinas centrales o en las foráneas, tenía que presentarse a realizar su evaluación psicométrica en la -- Ciudad de México; yo que ahí se tenían concentradas las funciones, lo que implicaba evaluar aproximadamente entre 55 y 60 personas -- diarias; para esto se contaba con 10 psicólogos encargados de dicha función y que para poder entregar resultados invertían de 3 a 4 -- días, viéndose entonces en la necesidad de utilizar una técnica de -- entrevista que permitiera reunir a más de una persona. Así de esta manera, se introdujo la entrevista de grupo, constituida por un entrevistador y varios entrevistados; en la que la principal función del entrevistador es identificar rasgos, expresiones y conductas no verbales que se involucran en la dinámica con el fin de predecir el comportamiento de cada participante del grupo, haciendo la polarización de actitudes al ámbito laboral.

Para llevar a cabo la entrevista de grupo, se requiere por principio de cuentas, disponer de un lugar amplio con sillas colocadas -- en círculo y con suficiente ventilación.

La clasificación de los grupos se realiza ya sea por puestos iguales, homogéneos o por niveles, recomendando que el tamaño de los grupos sea de 8 a 10 personas cada uno, aunque en ocasiones de acuerdo a las necesidades podría disminuir o aumentarse la cantidad de personas, sugiriendo que no sea inferior a 6 ni superior a 15.

Para dar inicio a la entrevista se les dice a los candidatos que se sienten en el lugar que deseen, ocupando el entrevistador el lugar que quede vacío.

Se les pide que cada uno haga su presentación ante el grupo en el orden que quieran, mencionando el puesto a ocupar y la manera como se contactaron con la dependencia.

Inmediatamente después, se elige un tema sobre el que deseen comentar o bien acerca de sus experiencias laborales, su núcleo familiar, haciendo al final una descripción de sí mismos.

Como se puede ver, la dinámica de este tipo de entrevista es libre, permitiéndose observar la forma de interrelacionarse de cada persona con respecto al resto del grupo.

A continuación se presentan una serie de recomendaciones que se consideran indispensables para llevar a cabo una entrevista; así como los pasos más importantes y elementos prácticos que se deben de tomar en cuenta para la realización de entrevistas tanto - individuales como grupales.

RECOMENDACIONES PARA LLEVAR A CABO UNA ENTREVISTA

Preparación

Definir objetivo, escoger la técnica, señalar el lugar, reservar el tiempo para que no haya interrupciones.

Lugar

Cómodo, privado, evitando llamadas telefónicas o de otras personas.

Entrevistador

Mostrar cortesía e interés por la entrevista.

Secuencia

Mantener el control de la entrevista, dirigiéndola a las metas establecidas.

Duración

Fijar el tiempo razonable de antemano.

Conclusión

Anotar los datos relevantes del entrevistado con sus comentarios generales.

Duración de la entrevista

No hay límite de tiempo asociado a las entrevistas con fines de selección.

GUIA DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

1.- *Presentación o establecimiento de Rapport*

El inicio de la entrevista, dará oportunidad de crear el ambiente adecuado, que permita al candidato emitir sincera y ampliamente su información, aprovechándose este momento para la obtención de datos generales.

2.- *Datos Generales: (Permite la identificación de la persona, así como el análisis de su aspecto y apariencia)*

Nombre, edad, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, escolaridad y puesto que pretende. Como un dato complementario será conveniente conocer cómo se contactó con la dependencia, o bien, quién lo refiere.

3.- *Expectativas: La investigación de las perspectivas del candidato hacia el puesto solicitado y la Institución permitirá conocer la motivación laboral del aspirante, así como su autocrítica para el desempeño del mismo.*

4.- *Escolaridad: La exploración de su trayectoria escolar permitirá corroborar los logros obtenidos en esta área, el aprovechamiento del tiempo y la perseverancia en el esfuerzo realizado. Así como la congruencia entre lo aprendido y su aplicación.*

Por otra parte, el grado de interés e iniciativa para enriquecer sus conocimientos y su inclinación por los estudios realizados.

- 5.- Experiencia Laboral: La exploración permite detectar la aplicación de elementos que faciliten el desempeño de nuevas actividades, así como su adaptabilidad dentro del medio laboral, la integración personal hacia las figuras de autoridad, compañeros o subordinados y en general las actitudes frente a las propias actividades y su observancia de normas y políticas.*
- 6.- Dinámica Familiar: El análisis de su integración familiar y el rol establecido dentro de la misma, permitirá conocer una tendencia general de su personalidad, en cuanto a variaciones de carácter, estados de ánimo y facilidad de ajuste emocional, verificando si existe o no aumento de responsabilidades.*
- 7.- Sociabilización: Permitirá la identificación de habilidades para integrarse a diversos grupos, así como su permanencia en ellos, detectándose el tipo de comportamiento que presenta, así como su participación y el rol que desempeña.*
- 8.- Metas a Futuro: Favorecerá para detectar si el establecimiento de metas y objetivos, es una tendencia que permanece y la acertividad en los medios que utiliza para su consecución.*

9.- Cierre de la Entrevista: *Se propiciará el relajamiento en el -- diálogo para dar lugar a conductas más espontáneas y comentarios libres.*

Se proporcionarán datos acerca de trámites, dejando finalmente la impresión de confidencialidad acerca de la información recibida, observándose el manejo de sus posibilidades de ajuste-emocional, en situaciones de alta o baja presión.

GUIA DE ENTREVISTA DE GRUPO

1.- Distribución de la Sala, en donde se llevará a cabo la entrevista.

Se colocarán las sillas en círculo, inclusive la del entrevistador, permitiendo que la elección del lugar sea espontánea.

2.- Presentación.

Inicialmente, el entrevistador indicará los objetivos de la reunión y las reglas que se llevarán a cabo dentro de la dinámica que se establezca, persuadiendo al grupo para una libre participación y la creación de un ambiente de confianza. Momento en el que darán a conocer sus datos generales, como: nombre, edad, estado civil, escolaridad, etc. (dicha información podrá ser emitida total o parcialmente, de acuerdo a su espontaneidad para hablar frente al grupo).

3.- Dinámica de la Entrevista

El entrevistador propiciará la elección de temas sobre las opiniones y experiencias referentes a aspectos laborales, de relaciones interpersonales con compañeros, autoridades y subalternos; si fuera el caso, metas intereses en el puesto, expectativas de su área de trabajo, así como el conocimiento de las ac-

tividades a realizar, etc. El autoconcepto de sí mismo deberá cuestionarse una vez logrado el clima de confianza y cordialidad esperado, (los temas familiares o donde se detecte conflicto, deberán valorarse en forma individual.

4.- Cierre de la Entrevista:

Al obtenerse los datos más relevantes de los candidatos, así -- como de la observación de sus conductas dentro del grupo, -- se avisará el término de la reunión, solicitándose una conclusión final y la opinión respecto a su vivencia en este tipo de -- entrevista, (obteniéndose una ratificación de actitudes de los -- participantes).

2.5 INTEGRACION DE RESULTADOS

INTEGRACION DE RESULTADOS

Un problema común en cualquier institución que maneja recursos humanos es la comunicación, principalmente al querer dar a conocer el diagnóstico o pronóstico de cualquier persona que sea evaluada entre el psicólogo y el no psicólogo. El último se empeña en que el psicólogo se coloque fuera de su disciplina y maneje el lenguaje administrativo o le hable en términos que son familiares a la institución.

Por lo tanto la integración de los resultados de las pruebas psicológicas y la entrevista debe ser redactada en lenguaje claro, concreto e inteligible para quien tenga que consultarlo.

Por lo que, una vez determinados los perfiles psicológicos tipo, surgió la necesidad de contar con un formato de reporte de evaluación, en el cual se pudiera plasmar la información obtenida considerada como relevante dar a conocer a las áreas interesadas, obteniéndose así un tipo de reporte mixto, que en forma gráfica propiciara la comprensión y análisis simultáneo tanto del perfil del puesto y sus requisitos, como de las características que presenta el candidato en su evaluación psicológica complementando una serie de comentarios por escrito acerca de la interpretación de dicha gráfica. A conti--

nuación se describe cada una de las partes del Formato de Reporte, así como instrucciones para su llenado.

**REPORTE
DE
EVALUACION
DE
PERSONAL**

DEPARTAMENTO DE EVALUACION DE PERSONAL

C A R A T U L A

REPORTE DE EVALUACION

PUESTO:

FECHA DE EXAMEN:

Nº DE EXPEDIENTE:

Nº DE REQUISICION:

ADSCRIPCION:

DEPARTAMENTO:

IMPORTANTE

LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE REPORTE ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL
Y NO DEBE SER COMUNICADA POR EL CANDIDATO O SU UNIDAD DE DESTINO AL SER
PROMOVIDO. EL SERVIDOR TECNICO LA ADMINISTRATIVA QUE PROMUEVA AL PERSONAL
EL CONTENIDO DE ESTE REPORTE TIENE VALOR POR UN PERIODO DE DOS
MESES

H O J A 1

Contiene datos del candidato en relación con el área que lo canaliza que sirven de control interno, tales como: Nombre, Puesto, Fecha de Examen, No. de Expediente, No. de Requisición, Adscripción y Departamento, así como una nota haciendo resaltar la confidencialidad del documento.

DATOS PERSONALES		
EDAD:		
SEXO:		
DIRECCIÓN:		
TELÉFONO:		
ESCOLARIDAD		
EXPERIENCIA LABORAL		
EMPRESA	FUNCIONES	PERMANENCIA

H O J A 2 (ANVERSO)

La constituyen los datos personales, tales como edad, sexo, estado civil, dirección y teléfono. Después de esto se encuentran recuadros para especificar la escolaridad (debiéndose anotar el grado máximo de estudios, así como cursos adicionales); y la trayectoria laboral señalando el nombre de la empresa, funciones y permanencia del empleo más reciente al primero; en caso de que dicha trayectoria sea muy extensa, deben anotarse las más recientes.

	FACTORES CUALIFICACIONES	DEPENDIEN- TE	TEMPO DE MEDIOS BAJO	TEMPO MEDIO	TEMPO DE MEDIO ALTO	SUPERIOR
A		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
B		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
C		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
D		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
E		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
		<input type="checkbox"/>				
PERFIL PSICOLÓGICO DEL ASPIRANTE						

H O J A 2 (REVERSO)

Se encuentra un espacio para graficar los factores relevantes para el puesto, agrupados por áreas, mismos que varían de acuerdo al perfil psicológico tipo, en base al cual se debe anotar el nombre de los factores y marcar el rango correspondiente, trazando posteriormente la gráfica con una línea verde continua.

De la misma manera considerando la información obtenida mediante pruebas y entrevista, se dibuja con línea roja discontinua el perfil del aspirante.

ASPECTOS FAVORABLES DEL CANDIDATO QUE LE PERMITIRÁN DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES DEL PUESTO:	
ASPECTOS QUE LIMITARÁN EL DESEMPEÑO DEL CANDIDATO EN LAS FUNCIONES DEL PUESTO:	
PRONÓSTICO LABORAL	
PSICOLOGO EVALUADOR	PSICOLOGO SUPERVISOR

H O J A 3

Se encuentran tres recuadros, en el primero se describen todas -- aquellas características que propiciarán un desempeño adecuado del candidato en el puesto; en el segundo, se hacen observaciones de los aspectos que limitarán al candidato para la ejecución de las actividades. En general, el primer recuadro se constituye por los factores que en la gráfica alcancen un rango más alto que el especificado por el perfil psicológico tipo; y el segundo por los aspectos --

que se ubiquen por debajo de lo requerido, de tal manera que lo redactado sea congruente con lo graficado.

En el tercer recuadro se define el pronóstico laboral del aspirante mismo que resulta de la conjunción de los dos primeros, haciendo resaltar las posibilidades futuras cuando el candidato posee un potencial mayor del requerido o bien los señalamientos necesarios para que un candidato que sin ser desfavorable presente algún rasgo que requiere de atención especial, o para ser debidamente aprovechado, haciendo las aclaraciones pertinentes en lo que se refiere a las necesidades o demandas del candidato en cuanto a supervisión, orientación, capacitación, retroalimentación, etc., y que son indispensables para su desempeño; anotando por último en el cuadro inferior derecho el resultado final, favorable, favorable con señalamientos o desfavorable.

En esta hoja se recomienda evitar el uso de Términos Técnicos y/o Clínicos procurando exponer las manifestaciones conductuales correlacionadas con la existencia en mayor o menor grado de los diferentes factores evaluados.

Por último, el Psicólogo Evaluador, así como el Psicólogo Supervisor (en caso de que lo haya) avalan con su firma el contenido del reporte.

CAPITULO 3

PROCESO DE EVALUACION DE PERSONAL

3.1 SU FINALIDAD

SU FINALIDAD

Como se dijo anteriormente uno de los principales propósitos del presente trabajo es el de apoyar el Proceso de Evaluación de Personal. Este proceso constituye la forma y el cómo de la evaluación de personal representada por una serie de pasos los cuales siempre reflejarán la utilización de las técnicas e instrumentos psicológicos.

Por ello, se consideró importante incluir una última parte que contiene los lineamientos que se deben seguir para dar cumplimiento a nuestra función; no perdiendo de vista que en toda institución debe existir un Manual que rija el funcionamiento de las diferentes áreas.

El Manual tiene como objetivo principal, reglamentar y regular la operación de la administración de personal en las diferentes unidades administrativas de la institución, tomando como base las atribuciones, las normas, los lineamientos y diversas disposiciones que en la materia y en su respectivo ámbito de competencia se han emitido; y que surgen como una respuesta a la necesidad de homogeneización de criterios para la aplicación en la toma de decisiones.

Por ello el área encargada de la administración de personal, ha establecido las medidas técnicas y administrativas que permitan mejorar la organización y funcionamiento de la institución al definir -- las políticas y normas necesarias, así como también mantener la congruencia entre el marco normativo y las funciones operativas de la administración de personal en sus diferentes ámbitos, correspondiéndonos en forma específica la elaboración del Manual de Normas y Procedimiento para la Evaluación de Personal; que se la ha denominado así, ya que en la mayoría de los casos se hace evaluación y no selección de personal. Normando también con esto, la actuación de los psicólogos responsables en las diferentes unidades administrativas de la dependencia.

Es importante aclarar que todos los formatos que se señalan -- (Anexos), han sido diseñados por el grupo de psicólogos, de acuerdo a las necesidades que han venido surgiendo, principalmente en lo que se refiere a la Requisición de Personal, que brinda al psicólogo elementos específicos en algunas áreas; la solicitud de empleo que proporciona de manera amplia los datos del candidato, la biografía que se utiliza como guía para la entrevista, ya que contiene información más personal; y por último el Reporte de Evaluación, que ha sido de mucha aceptación entre las áreas administrativas, que han manifestado que consideran de gran utilidad el contar con la descripción de los candidatos en sus diferentes aspectos.

3.2 *N O R M A S*

NORMAS PARA LA EVALUACION DE PERSONAL

La Dirección General de Administración de Personal, a través del Departamento de Evaluación de Personal en Oficinas Centrales, será la responsable de llevar a cabo la Evaluación de Personal.

En las Delegaciones de la dependencia de los Estados, las áreas administrativas, a través de las unidades administrativas de personal, serán las responsables de llevar a cabo el proceso de Evaluación de Personal.

La aplicación e interpretación de las técnicas de evaluación Psicométrica deberá efectuarse única y exclusivamente por psicólogos que hayan sido capacitados por la Dirección General de Administración de Personal.

Todo aspirante a ingresar en la dependencia en algún puesto del Tabulador General o del de Mandos Medios, realizará los trámites del proceso de evaluación de personal.

Para cualquier cambio de puesto, el candidato se someterá a una nueva evaluación conforme a los lineamientos que marque la Dirección General de Administración de Personal.

Para la ocupación con carácter provisional o por interinato de un puesto, se deberá efectuar la evaluación del personal correspondiente.

La evaluación aplicada, sólo tendrá validez para el puesto solicitado de acuerdo a la requisición que se turna a la Unidad de Administración de Personal o Dirección General de Administración de Personal.

Los resultados de la evaluación psicométrica efectuada tendrán una vigencia de seis meses a partir de la fecha de aplicación.

La información contenida en el Reporte de Evaluación Psicométrica es estrictamente confidencial y no debe ser conocida por el candidato, su uso está reservado al Titular del Área de la Unidad Administrativa que propone al candidato.

Los candidatos que obtengan resultados desfavorables en su evaluación psicométrica, tanto para nuevo ingreso como para promoción, no tendrán opción de ingresar o bien ocupar el puesto para el que son propuestos dentro de la dependencia.

3.3 PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO DE EVALUACION DE PERSONAL

Unidad Administrativa	Actividad Número	Descripción de la Actividad
EVALUACION DE PERSONAL	1.	APLICAR EXAMEN PSICOMETRICO
	1.1	<i>Recibe al candidato para ingresar a la Secretaría o para ocupar otro puesto, con Volante de Programación a Examen Psicométrico. (Anexo 1)</i>
	1.2	<i>Verifica la fecha de cita en el Volante de Programación a Examen Psicométrico.</i>
	1.3	<i>Cuando sea candidato a ingresar a la Secretaría le solicita, que requirite los siguientes documentos:</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>. Biografía (Anexo 2)</i> <i>. Solicitud de Empleo (Anexo 3)</i>
	1.4	<i>En caso de que el Servidor Público sea candidato a ocupar otro puesto diferente al que desempeña, le solicita que requirite la Biografía para Promoción. (Anexo 4)</i>
	1.5	<i>En base a la Biografía y en su caso a la Solicitud de Empleo determina el Nivel de Evaluación.</i>

Unidad Administrativa	Actividad Número	Descripción de la Actividad
	1.6	De acuerdo al Nivel de Evaluación aplica batería de Exámenes Psicométricos correspondientes.
	1.7	Califica los Exámenes Psicométricos aplicados.
	2.	APLICAR EXAMEN TECNICO
	2.1	Cuando el candidato vaya a ocupar algún puesto administrativo aplica cuestionario de conocimientos para el mismo.
	2.2	Califica cuestionario de conocimientos.
	2.3	Una vez efectuados los exámenes psicométricos y en su caso los exámenes técnicos, programa a los candidatos a entrevista.
	3.	REALIZAR ENTREVISTA
	3.1	Recibe al candidato en la hora programada y realiza la entrevista.
	4.	ELABORAR REPORTE DE EVALUACION DE PERSONAL Y TURNAR DOCUMENTACION.

Unidad Administrativa	Actividad Número	Descripción de la Actividad
	4.1	<i>En base a los resultados de los exámenes aplicados, lleva a cabo la interpretación de los mismos.</i>
	4.2	<i>De acuerdo a las especificaciones del puesto contenidas en la Requisición de Personal (Anexo 5), al Catálogo de Perfiles Psicológicos y a la documentación de apoyo del solicitante, realiza gráfica puesto-candi dato.</i>
	4.3	<i>Elabora la siguiente documentación:</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="638 709 857 786">. <i>Reporte de Evaluación de Personal (Anexo 6) en original y copia</i> <li data-bbox="638 810 857 868">. <i>Ficha de Resultados (anexo 7) en original y copia</i> <li data-bbox="638 892 857 928">. <i>Oficio de envío, en original y copia</i>
	4.4	<i>Turna al área solicitante la siguiente documentación:</i>
		<ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="638 1012 857 1048">. <i>Oficio de envío, en original y copia</i> <li data-bbox="638 1072 857 1127">. <i>Reporte de Evaluación de Personal en original</i>

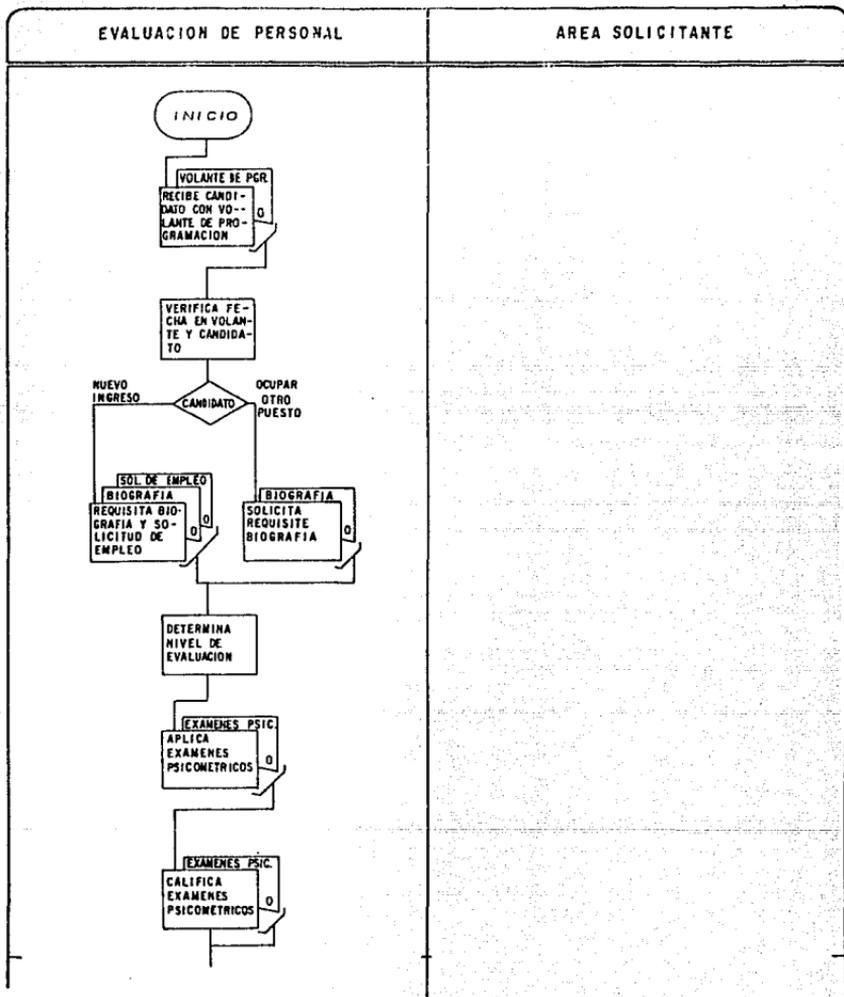
Unidad Administrativa	Actividad Número	Descripción de la Actividad
AREA SOLICITANTE	4.5	<ul style="list-style-type: none"> · Ficha de resultados en original <p>Recaba Acuse de Recibo en la copia del oficio de envío y procede a su archivo con juntamente con la copia del Reporte de Evaluación de Personal y con la Ficha de Resultados.</p>
	5.	VERIFICAR RESULTADOS
	5.1	<p>Recibe de la Dirección General de Administración de Personal, Subdirección de Evaluación de Personal o de la Subdelegación Administrativa-Unidad de Administración de Personal, cuando se trate de Oficinas Foráneas, los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> · Oficio de envío, en original y copia · Reporte de Evaluación de Personal, en original · Ficha de Resultados en original
	5.2	Acusa de Recibo en la copia del Oficio de envío
	5.3	Verifica el resultado de la Evaluación Psicométrica y en su caso del examen técnico.

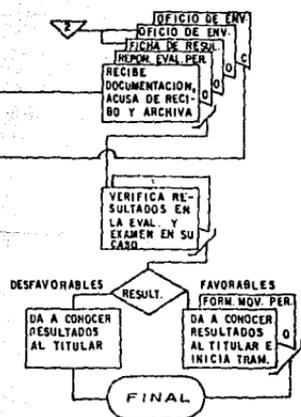
<i>Unidad Administrativa</i>	<i>Actividad Número</i>	<i>Descripción de la Actividad</i>
	5.4	<i>En caso de resultados desfavorables dá a conocer el Reporte de Evaluación de Personal al Titular del Area Sustantiva.</i>
	5.5	<i>En caso de haber obtenido resultados favorables dá a conocer el Reporte de Evaluación de Personal e inicia trámites de contratación o promoción, requisitando el Formato de Movimientos de Personal de acuerdo al instructivo de llenado.</i>

3.4 DIAGRAMA DE FLUJO

PROCEDIMIENTO PARA EVALUACION DE PERSONAL
DIAGRAMA DE FLUJO

148





CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La calidad del personal de un gobierno está determinada en términos generales por la selección previa de los aspirantes, sin embargo, es conveniente considerar que aún seleccionando a la persona "ideal" para un puesto determinado, si las condiciones físicas, organizativas, sociales y de administración no son "adecuadas" esta persona "ideal" podría no desempeñar bien su trabajo o tener conflictos o problemas de adaptación a la institución. El fenómeno inverso también es frecuente, un empleado no muy "brillante" puede desempeñar una magnífica labor si las condiciones de la institución lo propician y lo estimulan.

Esto ejemplifica la necesidad de que todas las fases de la Administración de Personal, deben interrelacionarse y complementarse continuamente para obtener éxito en el logro de los objetivos en materia de Recursos Humanos y de la institución en su totalidad.

En términos generales el proceso de evaluación y las técnicas -- utilizadas en la institución a la que se ha hecho referencia, han sido razonablemente adecuadas, de acuerdo con los principios, -- criterios, normas administrativas y psicológicas que en materia -- de selección de personal son aplicables. No obstante el princi--

pal problema detectado es que aún cuando existía un Catálogo de Puestos, este era enunciativo y no descriptivo, lo cual no permitía identificar en forma suficiente ni el tipo de trabajo ni los requerimientos necesarios para el desempeño de un puesto, dando como resultado que los funcionarios de las áreas administrativas consultaban dicho catálogo, únicamente para tomar los datos de identificación del puesto, no especificando claramente las funciones y requerimientos inherentes al mismo, existiendo señalados desajustes entre éstos y las características de quienes aspiraban ocuparlos.

Otro problema adicional, era la falta de información respecto a la normatividad establecida relativa a la selección de personal y posiblemente a la insuficiente comprensión técnica por parte de los usuarios de los beneficios de esta función, ya que en algunos casos se concebía el proceso de selección como un trámite más de contratación. Asimismo, en la mayoría de los casos se detectó que la pre-selección que se debía realizar en las áreas administrativas no se llevaba a cabo, ya que los funcionarios de estas áreas al hacer la requisición de cobertura de plaza vacante, enviaban a "su" candidato al cual ellos consideraban "aceptable", por lo cual al no ser éste aprobado, aquellos no entendían y no aceptaban el rechazo de su candidato, ocasionando disfunciones

en el proceso selectivo. Cabe hacer mención que la mayoría de los casos, los candidatos no aprobados eran porque no cubrían los requisitos de escolaridad y experiencia laboral exigidos en el Catálogo de Puestos Institucional, por lo que muchas veces se le restaba importancia a los aspectos psicológicos, siendo éstos realmente el ámbito de competencia de las áreas de selección de personal.

En general, la realización de este trabajo permite contar con elementos de apoyo que favorezcan la integración de los resultados obtenidos en la evaluación de personal, facilitándose así el acierto en la selección de personal.

Y de manera específica los perfiles psicológicos nos permiten hacer un análisis comparativo entre las características del candidato y las del puesto; delimitando la responsabilidad de las funciones entre uno y otro puesto.

Ayudando la definición de los factores a no perdernos y ubicarnos exactamente en lo que estamos evaluando y que todos evaluemos lo mismo; no lo que cada quien entienda, determinando también de acuerdo a los requisitos de cada puesto las baterías de pruebas a utilizar .

Por otra parte, el diseño del reporte de evaluación, en particular ha facilitado la comprensión de la información que ahí se incluye, tanto gráfica como descriptiva.

La labor realizada no se limita exclusivamente a la evaluación de personal de nuevo ingreso, sino ya empieza a crecer, el personal que es susceptible a ser promovido o que cambia de puesto también acude a ser evaluado, en algunos casos se trabaja conjuntamente con el área de capacitación, en apoyo a sus programas.

El área de evaluación de personal (o selección de personal) no debe estar relegada, es un área para todos muy importante y que debe ir saliendo del rincón donde la tienen, a base de dedicación constante y el deseo de salir adelante.

Las pruebas psicométricas tienen mayor relevancia si se adaptan a la población de cada dependencia, siendo esto más objetivo y significativo.

El primer paso ya se dio con la normalización del Beta II-R, pero seguimos con el resto de las pruebas que se utilizan.

Así también, si la evaluación es tan importante en su aspecto psicológico, lo es también el aspecto técnico dando como resultado -- una evaluación más completa; la elaboración de los exámenes técnicos (o de conocimientos) ha sido paulatina, pero se espera concluir con los puestos administrativos y continuar con los operativos (técnicos).

No obstante lo anterior, es notable el avance que en materia de selección de personal se ha podido observar, ya que la aplicación de las técnicas psicológicas es obligatoria para el ingreso de personal dentro del sector público, y por lo que respecta a esta dependencia es aplicable hasta el nivel de Jefe de Departamento y en -- ocasiones hasta de Subdirector o equivalente , encontrándose una profunda preocupación por la actualización constante de estas herramientas técnicas.

Todos y cada uno de los apoyos elaborados en el presente trabajo se dieron a conocer en una reunión a la que asistieron los psicólogos responsables de llevar a cabo la evaluación de personal en las Delegaciones Estatales de la dependencia, con el ánimo de encontrar sugerencias y modificaciones para llegar a un consenso, proponiéndose éste, como una herramienta básica para ser aplicada - en los diferentes centros de trabajo de los estados de la república. Esta presentación fue muy halagadora, ya que fue bien reci-

bida y aceptada; permitiéndonos tener parámetros bien definidos y hablar en un lenguaje común; y a la postre aumentar la comunicación entre las áreas que evalúan y las que requieren personal.

El presente trabajo ya se ha puesto en práctica, y por el momento estamos en espera de la obtención de resultados, los que servirán como base para investigaciones posteriores sobre el tema.

Lo anterior ha coadyuvado para que la imagen de los psicólogos sea en general cada vez más acertada, logrando que se perciba a los mismos como capaces y profesionales que conocen el trabajo que desempeñan, aceptando que el servicio de selección vale la pena utilizarlo y que es conveniente su vigencia.

Por lo que respecta al ejercicio como psicólogo del trabajo dentro de esta institución, se considera que los conocimientos académicos adquiridos se han podido poner en práctica, logrando un desarrollo profesional importante principalmente en materia de selección de personal, ya que además esto ha permitido conocer otras técnicas de evaluación como es la de centros de evaluación, así como ampliar los conocimientos sobre la teoría de la entrevista, exámenes psicométricos, la elaboración de exámenes de conocimientos, análisis de puestos y el diseño de formatos que contengan la in-

formación necesaria para los usuarios de selección. Por otra parte se ha adquirido experiencia en aspectos relativos a la elaboración de manuales de procedimientos y de sistemas administrativos relacionados con el Gobierno Federal, lo cual ha proporcionado satisfacciones y el desarrollo de habilidades administrativas.

Por otra parte, es necesario que un sistema de selección de personal sea actualizado constantemente, investigando y desarrollando nuevos instrumentos y técnicas de evaluación, ya que si bien, el sistema de selección tradicional adoptado por la mayoría de las dependencias del Sector Público ha brindado resultados satisfactorios, existen otras técnicas como por ejemplo la de Centros de Evaluación que ha proporcionado a las instituciones que la utilizan resultados favorables, principalmente en lo que se refiere a puestos de mandos medios.

ANEXOS

A N E X O S

- 1.- VOLANTE DE PROGRAMACION**
- 2.- BIOGRAFIA DE NUEVO INGRESO**
- 3.- SOLICITUD DE EMPLEO**
- 4.- BIOGRAFIA DE PROMOCION**
- 5.- REQUISICION DE PERSONAL**
- 6.- REPORTE DE EVALUACION**
- 7.- FICHA DE RESULTADOS DE EVALUACION**

1) VOLANTE DE PROGRAMACION

ANEXO 1

VOLANTE DE PROGRAMACION A EXAMEN PSICOMETRICO

Folio No. _____

DEPARTAMENTO DE EVALUACION DE PERSONAL

NOMBRE _____

Presentarse a examen el _____ de _____ de 198 _____ , -
a las _____ Hrs.

en:

FECHA

PROGRAMA

2) BIOGRAFIA DE NUEVO INGRESO

DEPARTAMENTO DE EVALUACION DE PERSONAL

B I O G R A F I A *

I

NOMBRE:	_____	R.F.C.	_____
EDAD:	_____	EDO. CIVIL:	_____
SEXO:		_____	
FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO: _____			
DOMICILIO: _____			
TELEFONO: _____			

II

AREA QUE LO PROPONE:	_____
PUESTO SOLICITADO:	_____
SUELDO DESEADO:	_____
¿Porqué le interesa trabajar en esta Secretaría?	

III

DE	PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA O VOCACIONAL	COMERCIO	PROFESIONAL U OTROS
A	_____	_____	_____	_____	_____
CONSTANCIA: _____					
CERTIFICADO: _____					
¿En que actividades sociales, culturales o deportivos participó y cuales dirigió de estudiante?					

IV

164

EMPLEO	EMPRESA	PUESTO(S) DESEMPEÑADOS	PERIODO	SUELDO	MOTIVO DE SEPARACION
ACTUAL	_____	_____	_____	_____	_____
ULTIMO	_____	_____	_____	_____	_____
PENULTIMO	_____	_____	_____	_____	_____
OTROS	_____	_____	_____	_____	_____
¿Ha tenido personal a su cargo? _____ No. de personas _____					

V

	NOMBRE	EDAD	EDO. CIVIL	OCUPACION
PADRE:	_____	_____	_____	_____
MADRE:	_____	_____	_____	_____
HERMANOS:	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
ESPOSA (O)	_____	_____	_____	_____
HIJOS:	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
¿Qué lugar ocupa entre sus hermanos? _____				
Comentarios acerca de su esposa (o) _____				
Comentarios acerca de su padre: _____				
Comentarios acerca de su madre: _____				

¿Cómo es su círculo de amistades? _____

¿Qué hace en su tiempo libre? _____

¿Qué le agrada y desagrada de sí mismo? _____

Mencione una experiencia agradable y otra desagradable, que le hayan sucedido: _____

¿Cuales son sus metas a corto y largo plazo? _____

¿En que actividades sociales, culturales y/o deportivas participa actualmente? _____

¿Ha padecido enfermedades, operaciones o accidentes importantes, -
cuales? _____

¿Desearia usted, hacer algún comentario adicional que no le haya -
sido preguntado? _____

FECHA: _____

FIRMA DEL
CANDIDATO _____

3) SOLICITUD DE EMPLEO

SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
DIRECCION DE EMPLEO Y PRESTACIONES
SUBDIRECCION DE EVALUACION DE PERSONAL

167

SOLICITUD DE EMPLEO

DOS
FOTOGRAFIAS
RECIENTES
TAMARO
CREDENCIAL

INSTRUCCIONES:
 SEA USTED TAN AMABLE DE LLENAR CON EXACTITUD, LETRA DE MOLDE Y CON PLUMA ESTA SOLICITUD.

I.- DATOS PERSONALES						
NOMBRE COMPLETO						
_____		_____		_____		
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE (S)		
DOMICILIO ACTUAL						
_____						PROPIO
_____						ME LLAMAN
_____						RECADO
CALLE		NUM	COLONIA	CIUDAD	Z.P.	TELEFONO
UBICACION DEL DOMICILIO						

ENTRE CALLE Y CALLE						
FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	SEXO		
_____	_____	_____	_____	M	F	
				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
ESTADO CIVIL (MARQUE CON X)			SOLTERO (A)	<input type="radio"/>	SEPARADO (A)	<input type="radio"/>
NOMBRE DEL CONYUGE _____			VIUDO	<input type="radio"/>	CASADO (A)	<input type="radio"/>
OCUPACION _____			NO DE HIJOS _____	DIVORCIADO (A)	<input type="radio"/>	UNION LIBRE <input type="radio"/>
PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED		¿SABE CONDUCIR?	LIC. DE MANEJO No.	FECHA DE EXPEDICION	TIPO	
No DE PERSONAS _____		NO <input type="radio"/> SI <input type="radio"/>	_____	_____	_____	
¿CUANTAS VIVEN CON USTED? _____						
REG FED DE CAUS. No.		¿HA SIDO EMPLEADO FEDERAL? EN CASO AFIRMATIVO				
_____		NO <input type="radio"/> SI <input type="radio"/>	_____			
		FECHA	DEPENDENCIA			
CARTILLA DE SERV. MILITAR NAL. MATRICULA No		CLASE	¿CUMPLIO CON EL SERVICIO?	ACTUALMENTE PRESTA SERVICIO?		
_____		_____	NO <input type="radio"/> SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/> SI <input type="radio"/>	_____	

II.- DATOS GENERALES

A) EXPECTATIVAS

¿QUE PUESTO SOLICITA?

¿QUE SUELDO PRETENDE?

HORARIO DISPONIBLE

B) REFERENCIAS

NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACION
PADRE		
MADRE		

¿ TIENE FAMILIARES TRABAJANDO EN ESTA SECRETARIA ?
 NO SI (NOMBRELOS)

ANOTE LOS NOMBRES DE TRES PERSONAS QUE LE CONOZCAN BIEN SIN SER PARIENTES Y CON LAS CUALES NO HAYA TRABAJADO

NOMBRE	DOMICILIO	OCUPACION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO

C) DATOS VARIOS

¿ ESTA DISPUESTO A VIAJAR ? SI NO

RAZONES

EN CASO DE ACCIDENTE AVISAR A:

FECHA EN QUE PUEDE PRESENTARSE A TRABAJAR

¿EN QUE OCUPA SU TIEMPO LIBRE ?

¿ PERTENECE USTED A ALGUNA ASOCIACION ? MENCIONE CUAL

DEPORTIVA _____

POLITICA _____

CULTURAL _____

PROFESIONAL _____

SU ESTADO DE SALUD ES: EXCELENTE BUENO REGULAR MALO

¿QUE ENFERMEDAD DE IMPORTANCIA HA PADECIDO ? _____

¿ HA SIDO INTERVENIDO QUIRURGICAMENTE ?

SI NO EXPLIQUE _____

III.- ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA	PERIODO	TITULO O CERTIFICADO
PRIMARIA		
SECUNDARIA O EQUIVALENTE		
PREPARATORIA O EQUIVALENTE		
COMERCIAL		
PROFESIONAL (ESPECIFIQUE CARRERA)		
OTROS ESTUDIOS		
ESTUDIA ACTUALMENTE EN CASO AFIRMATIVO MENCIONE QUE, EN DONDE Y HORARIO		
NO <input type="radio"/> SI <input type="radio"/>		
IDIOMAS QUE DOMINA		
MAQUINAS DE OFICINA O TALLER QUE PUEDA MANEJAR		

IV.- EXPERIENCIA OCUPACIONAL

NOMBRE DE LA EMPRESA	DIRECCION COMPLETA	PUESTO DESEMPEÑADO	NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO	DURACION		SUELDO MENSUAL	
				DESDE	HASTA	AL EMPEZAR	AL SALIR
EMPLEO ACTUAL							
MOTIVO DE SEPARACION:							
EMPLEO ULTIMO							
MOTIVO DE SEPARACION:							
EMPLEO PENULTIMO							
MOTIVO DE SEPARACION:							
EMPLEO ANTEPENULTIMO							
MOTIVO DE SEPARACION:							

HAGO CONSTAR QUE LAS DECLARACIONES ANTERIORES HECHAS POR MI, SON VERDADERAS Y DOY MI CONSENTIMIENTO PARA QUE SE PRACTIQUEN LAS INVESTIGACIONES QUE CONSIDEREN NECESARIAS, DECLARO ADENAS QUE NO PADEZCO NINGUNA ENFERMEDAD GRAVE O CONTAGIOSA Y ACEPTO SOMETERME A LOS EXAMENES MEDICOS, PSICOLOGICOS Y DE CAPACIDAD QUE LA SECRETARIA CONSIDERE CONVENIENTES.

FECHA

 FIRMA DEL SOLICITANTE

4) BIOGRAFIA DE PROMOCION

DEPARTAMENTO DE EVALUACION DE PERSONAL

B I O G R A F I A **

I

NOMBRE: _____

EDAD: _____ EDO. CIVIL: _____ SEXO: _____

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO: _____

DOMICILIO: _____

TELEFONO: _____

II

CUAL ES SU GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS: _____

CURSOS ADICIONALES: _____

AREA A LA QUE SE ENCUENTRA ADSCRITO: _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA ACTUALMENTE: _____

CUALES SON LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑA: _____

PUESTOS
DESEMPEÑADOS

FUNCIONES

DURACION
DESDE HASTA

SUELDO

PUESTOS DESEMPEÑADOS	FUNCIONES	DURACION		SUELDO
		DESDE	HASTA	

¿HA TENIDO PERSONAL A SU CARGO? _____ No. DE PERSONAS _____

¿Cuál de esos puestos le ha gustado más y por que? _____

¿Cuál le ha gustado menos y por que? _____

¿Qué características considera necesarias para desempeñar el puesto? _____

¿Qué características considera que debe tener un buen Jefe? _____

¿Considera usted que los Jefes que ha tenido reúnen dichas características? _____

III

NOMBRE

EDAD

EDO.CIVIL

OCUPACION

PADRE: _____

MADRE: _____

HERMANOS:
(DE MAYOR
A MENOR) _____

ESPOSA (O) _____

HIJOS: _____

¿Con quén vive usted actualmente? _____

Comentarios acerca de su padre: _____

Comentarios acerca de su madre: _____

Comentarios acerca de su esposo (a): _____

IV

¿Cómo es su círculo de amistades? _____

¿Qué hace en su tiempo libre? _____

¿Qué le agrada y desagrada de sí mismo? _____

Mencione una experiencia agradable y otra desagradable que le haya sucedido _____

¿Cuáles son sus metas a corto y a largo plazo? _____

¿En qué actividades sociales, culturales y/o deportivas participa actualmente? _____

¿Ha padecido enfermedades, operaciones o accidentes importantes, cuales? _____

¿Desearía usted, hacer algún comentario adicional que no le haya sido preguntado? _____

FECHA _____

FIRMA DEL CANDIDATO _____

5) REQUISICION DE PERSONAL

PARA SER LLENADO POR EL DEPARTAMENTO DE
EVALUACION DE PERSONAL

Fecha de Recepción _____

No. Folio _____

REQUISICION DE PERSONAL

UNIDAD ADMINISTRATIVA _____

AREA _____

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____

NOMBRE DEL ASPIRANTE PROPUESTO _____

GENERALIDADES DEL PUESTO

Denominación del puesto: _____

Clave del puesto: _____ Motivo de la vacante: _____

Fecha de ingreso: _____ Sueldo: _____ Horario: _____

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Objetivo del puesto: _____

Describe las actividades diarias: _____

Describe las actividades eventuales: _____

El Trabajo a realizar es de tipo: Rutinario _____ Creativo _____

Si es creativo, indique en qué área: _____

Las responsabilidades del puesto se basan en:

- Dirección de personal
- Atención al público
- Manejo de información confidencial
- Manejo de valores
- Aplicación de normas de seguridad
- Manejo de equipo y aparatos. Especifique: _____

Otros: _____

CARACTERISTICAS DEL ASPIRANTE IDONEO NO DEL PROPUESTO :

Edad mínima: _____ máxima: _____ Estado civil: _____ sexo _____

Escolaridad (especifique): _____

Experiencia requerida para cubrir el puesto: _____

Conocimientos Teóricos (especifique): _____

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD NECESARIAS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

 Iniciativa Trabajo en equipo Capacidad de decisión Dinámico

 Relaciones Interpersonales Organización del Trabajo
ELABORO:

 Nombre y Firma del Jefe Inmediato

 Nombre y Firma del Coordinador o Jefe Administrativo

Fecha _____ Tel: _____

Acuerdo del SINDICATO

Nombre y Firma _____ Sello _____

6) REPORTE DE EVALUACION

REPORTE
DE
EVALUACION
DE
PERSONAL

DEPARTAMENTO DE EVALUACION DE PERSONAL

" REPORTE DE EVALUACION "

NOMBRE:

PUESTO:

FECHA DE EXAMEN:

No. DE EXPEDIENTE:

No. DE REQUISICION:

ADSCRIPCION:

DEPARTAMENTO

IMPORTANTE

LA INFORMACION CONTENIDA EN ESTE REPORTE ES ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y NO DEBE SER CONOCIDA POR EL CANDIDATO Y SU USO ESTA RESERVADO AL RESPONSABLE DEL AREA TECNICA Y/O ADMINISTRATIVA QUE PROPONE AL PERSONAL.

EL CONTENIDO DE ESTE REPORTE TENDRA VALIDEZ POR UN PERIODO DE SEIS MESES.

DATOS PERSONALES

EDAD :

SEXO :

ESTADO CIVIL :

DIRECCION :

TELEFONO :

ESCOLARIDAD

EXPERIENCIA LABORAL

EMPRESA

FUNCIONES

PERMANENCIA

AREA	FACTORES EVALUADOS	DEFICIENTE	TERMINO MEDIO BAJO	TERMINO MEDIO	TERMINO MEDIO ALTO	SUPERIOR
LABORAL		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
INTELECTUAL		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
SOCIAL		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
PERSONAL		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0
		0	0	0	0	0

PERFIL PUESTO
ASPIRANTE

ASPECTOS FAVORABLES DEL CANDIDATO QUE LE PERMITIRAN DESEMPEÑAR
LAS FUNCIONES DEL PUESTO :

--

ASPECTOS QUE LIMITARAN EL DESEMPEÑO DEL CANDIDATO EN LAS
FUNCIONES DEL PUESTO :

--

PRONOSTICO LABORAL :

--

CLAVE

--

PSICOLOGO EVALUADOR

PSICOLOGO SUPERVISOR

7) FICHA DE RESULTADOS DE EVALUACION

A N E X O 7

FICHA DE EVALUACION PSICOMETRICA

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

AREA SOLICITANTE: _____

No. DE REQUISICION: _____

No. DE EXPEDIENTE: _____ FECHA DE EVALUACION: _____

PRONOSTICO LABORAL: _____

JEFE DEL DEPARTAMENTO
DE EVALUACION DE PERSONAL

BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- 1.- *Adela, Abad y Servin. Introducción al Muestreo México, Ed. Limusa, 1981*
- 2.- *Anastasi, Anne. Test Psicológicos México, Ed. Interamericana, 1976*
- 3.- *Anderson y Anderson. Técnicas Projectivas del Diagnóstico Psicológico Madrid, Ed. Realp, 1976*
- 4.- *Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos México, Ed. Trillas, 1978*
- 5.- *Bell, John. Técnicas Projectivas Buenos Aires, Ed. Paidós, 1967*
- 6.- *Bellack. Psicología Projectiva Buenos Aires, Ed. Paidós, 1967*
- 7.- *Blum y Naylor. Psicología Industrial México, Ed. Trillas, 1981*
- 8.- *Catálogo Institucional de Puestos S.A.R.H. 1984-1987*
- 9.- *Cueli, José. Teorías de la Personalidad México, Ed. Trillas, 1972*
- 10.- *Dalton, E. Macfarland. Administración de Personal México, Ed. Fondo de Cultura Económica*
- 11.- *Dando. Curso de Entrevista*

- 12.- *Di Caprio. Teorías de la Personalidad*
México, Ed. Interamericana
- 13.- *Fernández Arenas, José Antonio. El Proceso Administrativo*
México, Ed. Diana
- 14.- *Grados Espinoza, Jaime. Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción*
México, U.N.A.M., Ed. Facultad de Psicología, 1980
- 15.- *Grados Espinoza, Jaime. Temas y Técnicas de Psicología del Trabajo*
México, Ed. Facultad de Psicología, 1985
- 16.- *Juárez, M.E.A. Estudio Psicológico del Test 16 PF de Raymond B. Catell, Administrado a Estudiantes del Colegio de Psicología*
Tesis, U.N.A.M. México, 1970
- 17.- *Kellog, C.E. Morton, N.N. Manual del Beta II-R*
México, Ed. Manual Moderno, 1981
- 18.- *Lanyon, Richard. Evaluación de la Personalidad*
México, Ed. Manual Moderno, 1977
- 19.- *Lyndsey Gardner. Teorías de la Personalidad*
México, Ed. Limusa, 1978
- 20.- *Magnusson, David. Teorías de los Tests*
México, Ed. Trillas, 1977
- 21.- *Martínez Ochoa G., Rocha Juárez S. Estudio Normativo de las Pruebas de Velocidad y Exactitud en el Trabajo de Oficina y Uso del Lenguaje Parte II del D.A.T. de Bennett Seashore y Wesman*
Tesis, U.N.A.M. 1984

- 22.- *Miller, David Monroe. Resultado de Pruebas Psicológicas de Interpretación Estadística*
México, Ed. Limusa, 1974
- 23.- *Morales, Ma. Luisa. Psicometría Aplicada*
México, Ed. Trillas, 1976
- 24.- *Morgan, Henry y Cooger John. El Manual del Entrevistador*
Ed. Manual Moderno
- 25.- *Nunally, Jum Clarence. Introducción a la Medición Psicológica*
Buenos Aires, Ed. Paidós, 1973
- 26.- *Padua, Jorge. Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*
México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 1979
- 27.- *Peña Carrasco, Concepción. Normalización de las Pruebas Aplicadas en una Institución Gubernamental*
Tesis, U.N.A.M.
- 28.- *Pichot, Pierre. Los Tests Mentales*
Buenos Aires, Ed. Paidós, 1960
- 29.- *Pick, Susan. Cómo Investigar en Ciencias Sociales*
México, Ed. Trillas, 1980
- 30.- *Presidencia de la República. Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal*
México, 1979
- 31.- *Rapaport, David. Test de Diagnóstico Psicológico*
Buenos Aires, 1959

- 32.- *Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1a. y 2a. Parte*
México, Ed. Limusa, 1977
- 33.- *Reyes Ponce, Agustín. Administración de Personal 1a. y 2a. Parte*
México, Ed. Limusa, 1981
- 34.- *Rivero, Borell. Estudio Normativo de las Pruebas de Aptitudes Diferenciales "D.A.T." de Bennett, Seashore y Wesman*
Tesis, U.N.A.M., 1975
- 35.- *Romo de Vivar Ramírez, Rosalinda. Estandarización del Test Beta Revisado para una muestra Mexicana*
Tesis, U.N.A.M., 1978
- 36.- *Sánchez Elda y Grados Jaime. Entrevista*
Ed. Facultad de Psicología, U.N.A.M., 1987
- 37.- *Stanger, Ross. Psicología de la Personalidad*
México, Ed. Trillas, 1974
- 38.- *Terman, Lewis M. Medida de la Inteligencia*
Madrid, Ed. Espasa-Calpe, 1950
- 39.- *Thorndike, Robert Ladd. Test y Técnicas de Medición en Psicología y Educación*
México, Ed. Trillas, 1970
- 40.- *Tiffin, Joseph. Psicología Industrial*
México, Ed. Diana, 1959
- 41.- *Wechsler, David. Manual W.A.I.S.*
México, Ed. Manual Moderno, 1981