



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
 INSTITUTO DE INVESTIGACIONES PSICOLÓGICAS

**El Personal de la Penitenciaría Federal**

"Una Psicología de los delincuentes"

Seminario de Psicología y Criminología  
 Que se impartió en el Instituto de Investigaciones Psicológicas  
 LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
 P. TERESITA GARCÍA  
 Tercera Edición  
 ASESORADO POR EL DR. JOSÉ GARCÍA

México, D. F.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

*Integrantes:*

*Teresita de J. Jiménez Porras*

*Cecilia Martínez González*

*María Isabel Zaldívar Gómez*

*Sergio Gutiérrez Mariscal*

*José Alfredo Salas Salas*

*A mis Padres:*

*Con amor e infinito agradecimiento por su constante estímulo y comprensión a través de toda mi carrera.*

*A mi Hermano:*

*Con profundo cariño.*

*A Victor:*

*Con cariño y agradecimiento por su confianza e infinita ternura.*

*A todas las personas:*

*Que de algún modo me ayudaron  
depositando su fe en mí.*

*Al Lic. Manuel Cabrera López:*

*Con profundo afecto por su estímulo e interés  
constantes sin los cuales no hubiera sido posible  
la realización de esta investigación.*

*A nuestros Maestros:*

*Con agradecimiento por la aportación  
de sus conocimientos.*

*Al personal de la Penitenciaría del D. F.:*

*Por las facilidades y ayuda que en todo momento  
nos brindaron.*

*A los compañeros de la Facultad de Psicología:*

*Por su colaboración en la realización de  
este trabajo.*

# INDICE

Pág.

## PROLOGO

## INTRODUCCION

### PARTE I

#### EL PROBLEMA

##### CAPITULO I

#### EL DERECHO PENITENCIARIO

a) Concepto de Derecho Penitenciario .....	5
b) Historia del Derecho Penitenciario .....	6
c) El Penitenciarismo en México .....	9
d) La Ley de Normas Mínimas y el personal penitenciario .....	10
e) Futuro del penitenciarismo en México .....	13

##### CAPITULO II

#### LA PENITENCIARIA DEL DISTRITO FEDERAL

a) Origen y evolución .....	15
b) Objetivos .....	16
c) Organización de la Penitenciaría del Distrito Federal .....	17
d) Elementos técnicos .....	20
e) El problema a estudiar .....	23

CAPITULO III

EL PERSONAL DE CUSTODIA DE LA PENITENCIARIA  
DEL DISTRITO FEDERAL

a) Funciones y obligaciones .....	26
b) Su organización actual .....	28
c) Descripción del puesto de Vigilante "C" .....	29
d) Instructivo para admisión de personal .....	30
e) Manejo administrativo del personal .....	37

P A R T E II

EL ESTUDIO DEL PROBLEMA, METODOS Y  
PROCEDIMIENTOS

CAPITULO I

ANALISIS DEL PUESTO DE VIGILANTE "C"

a) Programa de acción .....	42
b) Visita inicial al Penal de Santa Martha Acatitla .....	44
c) Diseño del cuestionario .....	45
d) Aplicación del cuestionario .....	53
e) Cuadro de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario .....	55

CAPITULO II

ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION  
A TRAVES DE LAS TECNICAS DE LOS  
RECURSOS HUMANOS

a) Técnicas de Administración de Recursos Humanos .....	78
b) Principales relaciones entre las técnicas de la Administración de los Recursos Humanos y las preguntas del cuestionario ....	83
c) Técnicas de Recursos Humanos "óptimas" que ha venido utili- zando la Penitenciaría del Distrito Federal hasta la fecha ....	85
d) Técnicas de los Recursos Humanos "medianamente óptimas" que utiliza la Penitenciaría del Distrito Federal y que se sugie- re incrementar .....	87

	Pág.
e) Técnicas de Recursos Humanos "no utilizadas" actualmente en la Penitenciaria y que se quiere crear .....	89

### CAPITULO III

#### NECESIDADES DE NUEVOS TECNICOS EN EL SISTEMA PENITENCIARIO

a) Introducción .....	95
b) Justificación del Psicólogo Industrial en los sistemas penitenciarios de la República Mexicana .....	96
c) Necesidad del Licenciado en Administración en el sistema penitenciario .....	102

### PARTE III

#### SOLUCIONES AL PROBLEMA Diseños y proposiciones

### CAPITULO I

#### SELECCIONANDO E INDUCIENDO AL PERSONAL

a) Introducción .....	109
b) Manual para el uso de la técnica de la entrevista .....	110
c) Programa de Bienvenida .....	150
d) Manual de Bienvenida .....	153
e) Manual de Relaciones Humanas .....	191

### CAPITULO II

#### TRATAMIENTO DEL PERSONAL

a) Introducción .....	197
b) Curso de capacitación para Vigilantes .....	199
c) Teoría y práctica del Reglamento de Trabajo .....	255
Muestra de Reglamento de Trabajo para vigilantes en la Penitenciaria del Distrito Federal	
d) Reglamento de Higiene y Seguridad .....	265
e) Programa de apreciación de méritos e incentivos .....	273
f) Terminación de las Relaciones de Trabajo .....	295
CONCLUSIONES .....	299
BIBLIOGRAFIA .....	301

## P R O L O G O

No se puede ignorar el problema, pero retratarlo y explicarlo no es suficiente para corregirlo; tampoco es conveniente magnificarlo. La técnica no progresa en tanto la ciencia no avance; la tecnología es el saber hecho acción.

Alfonso Quiroz Cuarón

Es importante hacer notar la serie de circunstancias y el conjunto de influencias que llegan a concurrir en un momento dado para poder llevar a feliz término una tarea propuesta.

Al tener la oportunidad de participar como coordinador en esta investigación, resulta conveniente hacer resaltar el esfuerzo que en equipo se desplegó para su logro y más importante aún, dejar constancia del interés y la actitud científica que los autores del mismo tuvieron en todo momento.

La aplicación de las técnicas de los recursos humanos al personal de custodia de la Penitenciaría del Distrito Federal, viene a ser una verdadera aportación que llena lagunas existentes en este campo y presenta soluciones al problema que bien se pueden considerar dignas de llevarse a la práctica.

Manuel Cabrera López

## INTRODUCCION

Pero a decir verdad la justicia inicia apenas el recorrido de las prisiones, porque no se ha sabido o no se ha querido entender que el momento de la ejecución penal está situado —así lo comprendió en su hora Francisco Carnelutti— en la cumbre de la cumbre del Derecho.

Sergio García Ramírez

Los autores de este trabajo, fruto del Seminario de Investigación en el área del Desarrollo Humano en las Organizaciones, queremos dejar constancia de los principales pasos que dimos para llegar a su culminación.

En primer término debemos asentar que como futuros Licenciados en Administración siempre nos sentimos atraídos por analizar y profundizar en el importante fenómeno del ser humano ante las organizaciones, mismo que consideramos base y cúspide de su estructura piramidal, así como principio y fin de los recursos con que ellas cuentan.

De la misma manera durante nuestra estancia como alumnos de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, fuimos comprendiendo gradualmente la importancia de adaptar las técnicas administrativas a nuestras organizaciones nacionales, así como a nuestros propios recursos humanos. Fue por ésto que conocedores del auge que en los últimos años ha tenido en nuestro país el penitenciarismo, nos vimos ante la perspectiva de poder investigar directamente en alguna de nuestras instituciones penales, el complejo fenómeno de administración del personal que en ellas se dan.

No está de más señalar el campo de investigación tan amplio y tan apasionante que ocupa el tema que aquí tratamos.

Nuestras ambiciones fueron quizá muy grandes en un principio, pero al tener la oportunidad de entrar en contacto con el Director de la Penitenciaría del Distrito Federal, Coronel D.E.M. Leopoldo Barquera Trucíos, fuimos invitados por él a enfocar nuestra investigación hacia el personal de vigilancia del Penal a su cargo; estudio que podría resultar de gran provecho por tratarse de un problema de urgente consideración. Queremos dejar constancia de su humanitario interés y de las amplias facilidades que nos otorgó para llevar a buen término nuestro trabajo.

Por otro lado debemos reconocer la ayuda capital que nos brindaron los compañeros estudiantes de Psicología Industrial de la Facultad de Psicología de esta Universidad.

Somos conscientes de la importancia de una investigación como ésta, pero también lo somos de nuestras propias limitaciones, por lo cual, nos consideraremos satisfechos de que nuestros esfuerzos logren trascender un poco más allá de lo sencillamente primario.

## PARTE I

### "EL PROBLEMA"

En nuestro tiempo, improvisación e ignorancia pierden terreno, por fortuna, en las áreas de la prevención, represión y tratamiento de la delincuencia. Y en este orden de cosas es oportuno meditar, una vez más, en la necesidad imperiosa de que nuestro país cuente, por fin, con policías y celadores de prisión científicamente preparados.

Sergio García Ramírez

## CAPITULO I

### EL DERECHO PENITENCIARIO

El régimen Progresivo Técnico es un sistema penitenciario que, resultado de la experiencia alcanzada al transcurso de su historia específica, conjuga las ventajas ofrecidas por un sistema penitenciario de tipo progresivo, con los elementos de carácter técnico aportados por la participación de órganos colegiados pluridisciplinarios, los cuales, al través del conocimiento especializado en cada una de las áreas que lo integran, están en posibilidad de resolver adecuadamente los problemas de custodia y tratamiento. Busca transformar la decisión arbitraria, en liberación racional, y tiende a dejar en manos del reo el destino del propio reo.

Gustavo Malo Camacho.

#### a) Concepto de Derecho Penitenciario

El maestro Constancio Bernaldo de Quirós define al Derecho Penitenciario como "aquel que recogiendo las normas fundamentales del Derecho Penal, del que es continuación hasta rematarle, desenvuelve la teoría de la ejecución de las penas" y ampliándolo nos dice: "y especialmente de la ejecución de las penas centripetas de libertad y de las medidas de seguridad que implican detención o clausura, equivalentes de aquellas".

El Derecho Penitenciario surge a partir del Derecho Penal y pue-

de decirse que es su continuación, ya que se inicia a partir de que conforme al Derecho Penal se ha declarado sentencia condenatoria. Así pues el Derecho Penitenciario recoge el fallo condenatorio, tal como es, sin poder alterarlo en lo más mínimo, atiende después a la ejecución de la pena, hasta el último momento que elimina al condenado, definitiva o relativamente, por la muerte, el extrañamiento, el destierro, o le devuelve a la sociedad, extinguida legalmente la pena.

Cabe hacer notar que aunque el Derecho Penitenciario tiene su carácter y fisonomía propias, el cambio que se da por el hecho del tránsito del orden judicial al administrativo en que se desenvuelve cambia radicalmente su espíritu.

Así pues el Derecho Penitenciario es el conjunto de normas que regulan la ejecución de las penas de privación de la libertad, comienza al recoger el fallo condenatorio hasta que reintegra al individuo a la sociedad.

Sin embargo es objeto del Derecho Penitenciario no solamente regular las condiciones en las que el individuo ha de cumplir su condena, sino que debe reintegrarlo en mejores condiciones de las que se le entregó, para que de este modo la reclusión cumpla su objetivo de rehabilitación.

#### **b) Historia del Derecho Penitenciario**

Muy difícil sería poder precisar la época en que existió la primera prisión, pero parece ser que ésta existe cuando menos desde el siglo X antes de nuestra era. Para el breve estudio que realizamos sobre el Derecho Penitenciario, podemos dividir su historia en dos grandes etapas: una antigua y otra moderna.

Es en Roma donde tenemos noticia de las primeras cárceles, entre los años 670 y 620 antes de Cristo. El maestro Bernaldo de Quirós nos sintetiza en unas cuantas líneas, lo que escribíamos en muchas y sin lograr su claridad; al referirse a lo que fue la prisión en este largo período; "Durante mil años, las cárceles cumplieron su oficio de recibir la carne sucia humana, penetrándose bien sus muros y su pavimento, del sudor, de la sangre, de las lágrimas de los presos, mientras los ecos de sus bóvedas repetían sus maldiciones y sus lamentos".

Ciertamente en esta etapa antigua, no solamente las condiciones y métodos de prisión eran inhumanos, sino que eran aceptadas las penas corporales; la denigrante exhibición de los delinquentes y la pena de muerte. Constituyendo de éste modo un sistema del cual solo podría desprenderse el dolor y la infamia.

Es hasta el año 320 de nuestra era, con la Constitución Imperial

de Constantino, donde encontramos el primer programa de reforma penitenciaria que se tenga noticia. Entre los preceptos de este importante documento, podríamos señalar los siguientes:

La abolición de la crucifixión como medio de ejecución, y el de la pena capital; éstos aunque no son carcelarios los anotamos como indicadores del cambio efectuado en el pensamiento de la época. Y entre los propiamente carcelarios señalaremos: la separación de sexos, la prohibición de rigores inútiles, el lujo desmedido de esposas, de cepos, de cadenas, la obligación del estado de mantener a los presos pobres, y la necesidad de contar en cada cárcel con un patio soleado para salud y alegría de los presos.

Toda esta etapa se caracteriza por el hecho de que la prisión se utilizó exclusivamente como preventiva, como medio de custodia de los encauzados o procesados, hasta el momento del juicio, después del cual llegaría la verdadera pena en forma distinta.

La decadencia de la pena de muerte, la desaparición de las galeras y la desaprobación social de las penas corporales, dieron como resultado una evolución en el Derecho Penal. Se buscó entonces en el propio Derecho Penal, la forma de substituir la gran cantidad de penas personales, es decir todas aquellas que no eran pecuniarias. Y se encontró la solución en la prisión, que se constituyó de este modo en una pena. Aunque es necesario decir que la privación de la libertad siempre ha sido para el sujeto una pena.

Así pues podemos decir que la etapa antigua del Derecho Penitenciario se caracteriza por una inexistencia de normas que guíen el tratamiento penitenciario, por condiciones y métodos de prisión inhumanos; las penas corporales y la pena capital son comunes, así como la exhibición de los delincuentes. Las galeras, la horca, la degeneración, el hambre y el envilecimiento del individuo infractor permanecen hasta la víspera de la Revolución Francesa.

En esta etapa, la privación de la libertad no es considerada como una pena, sino como prisión preventiva. Precisamente la constitución de la prisión como pena da por terminada esta etapa. Quedando, como hasta la fecha, integrada al Derecho Penitenciario. La prisión preventiva queda entonces dentro del campo del Derecho Procesal Penal.

La etapa moderna surge como producto de la Revolución Francesa, consecuentemente habría de ser, como hija de ella: clásica, liberal y humanitaria.

En esta etapa el espacio, la luz, la alimentación, los movimientos, las relaciones, van siendo recuperados poco a poco por el preso, sin perjuicio de la vida severa y limitada que la prisión impone.

Se va efectuando con el transcurso del tiempo un proceso de

creciente humanización del Derecho Penitenciario. En 1950 se marca claramente la crisis alcanzada en los sistemas Penitenciarios, discutidos en el Congreso Internacional Penal y Penitenciario celebrado en La Haya en ese año.

Los países del mundo han reconocido el fracaso del Sistema Penitenciario hasta la fecha; por lo cual se han visto en la necesidad de discutir conjuntamente el problema de la reclusión del delincuente y sus consecuencias. En este aspecto las Naciones Unidas han contribuido con valiosas recomendaciones al respecto, las cuales se indicarán más adelante.

El Sistema Penitenciario Moderno se caracteriza por una creciente humanización y socialización. Por la convicción de que el individuo infractor solo podrá rehabilitarse si se establecen condiciones que hagan viable su rehabilitación.

"El Derecho Penal Moderno trata de seguir diferentes derroteros, se inclina a considerar que la pena no debe aplicarse con ánimo de venganza, de retribución o de castigo, esto se ha concluido del fracaso de las penas clásicas, no es dando muerte a los enfermos como se lucha contra las enfermedades, no es matando o castigando físicamente a los delincuentes como se lucha contra ese cáncer de la Sociedad que se llama Delito. La experiencia ha demostrado, por el contrario, que la exasperación de los castigos, el exceso en la medida penal, lejos de reprimir el crimen lo estimulan. Por otra parte es necesario reconocer que la cárcel ha llenado una función, la de segregar al delincuente, colocándolo si no en la imposibilidad de volver a delinquir, por lo menos fuera del seno de la sociedad, cumpliendo de este modo una función protectora, haciéndolo factible mediante la imposición de una pena que no deja de ser una manifestación de sufrimiento, de dolor; pensar, que no es sino la práctica del postulado filosófico de retribución en que se fundaba el concepto Talional, ojo por ojo y diente por diente. El penalista italiano Francesco Antolisei, opina que en el futuro la pena acabará por perder todo carácter intimidatorio y buscará no el castigo, sino la readaptación; se tenderá a que la pena se aplique no tanto tomando en consideración el hecho cometido, cuya gravedad puede ser indiferente, sino que contemplará la reeducación, la resocialización, con la mira última de hacer del delincuente un ser apto para la vida social, es decir prepararlo para que pueda disfrutar de ese don maravilloso que se llama Libertad".

El anterior párrafo, tomado del más reciente curso de Selección y Capacitación del Personal Penitenciario, que elaboró la Secretaría de Gobernación por medio de la Dirección General de Servicios Coordinados de Prevención y Readaptación Social en 1973, nos muestra el enfoque que actualmente se da a la labor penitenciaria.

### c) El Penitenciarismo en México

Prolongados y constantes han sido los esfuerzos por contar con un verdadero Derecho Mexicano de Ejecución Penal. La ciencia jurídica mexicana ha pugnado por crear un sistema penitenciario propio; en la Constitución de 1857 se aceptó de mala gana la pena de muerte mientras se establecía un régimen penitenciario adecuado.

Sin embargo, es muy difícil, casi imposible, crear un Derecho Penitenciario Mexicano coherente, eficaz, progresista, no uniforme sino unificado, cuando existen más de treinta códigos penales con sus correspondientes procesales en el país, por ello no hay, jurídicamente hablando, un régimen penitenciario nacional, Sergio García Ramírez nos dice al respecto: "Nuestra patria no es, ni ha sido nunca, ni será, un conjunto tan heterogéneo de grupos y estilos de vida que requiera semejante fardo legislativo".

A lo largo de los últimos cuarenta años se han celebrado cuatro congresos nacionales penitenciarios, en los que se está tratando de crear un derecho penitenciario que se adapte a las condiciones especiales y propias del país, un derecho que busque readaptar y no degradar y embrutecer al hombre. Muchos han sido los obstáculos que impiden se integre: la ley deficiente, el personal inadecuado, el temor al cambio, los intereses creados, la desorientación pública y la falta de establecimientos dignos del esfuerzo de rehabilitación.

En cada cárcel existió un sistema propio y original, solo hubo en casi un siglo hasta 1968 cuatro leyes ejecutivas; la de Veracruz de 1947, la de Sonora de 1948, la del Estado de México en 1966 y la de Puebla en 1968. Estas constituyen los principales documentos antecedentes del Derecho Penitenciario Mexicano y que son fundamento de la Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados que rige actualmente en el país, y que al lado de la de Michoacán son los principales avances a la fecha.

Sin embargo, y como dice García Ramírez, no solamente las leyes son importantes para crear un sistema penitenciario adecuado, el cual pueda operar con éxito o fracaso, ES EL PERSONAL PENITENCIARIO EL DEFINITIVO. Será necesario entonces poseer este elemento determinante en la readaptación social del sujeto.

Por lo cual las reglas mínimas hacen especial hincapié en ello.

El Derecho Penitenciario Mexicano, como el Internacional han sufrido un proceso de creciente humanización. La remisión parcial de la pena, ya tratada en las leyes de Veracruz, Estado de México y Durango; y la integración de la readaptación social, como fundamental en la determinación de la remisión parcial de la pena, así como el tratamiento preliberacional y el régimen progresivo de la Ley de

Normas Mínimas, constituyen los aspectos más relevantes de nuestro Derecho.

Justo es hacer notar que el Gobierno actual que preside el licenciado Luis Echeverría Alvarez, ha dado un impulso trascendental para la transformación de diferentes legislaciones que permiten los convenios de unificación entre todos los sistemas penitenciarios de la Federación; y que la promulgación de la Ley de Normas Mínimas en el Distrito y Territorios Federales ha repercutido en el logro de grandes avances en los últimos tres años dentro del campo de las ejecuciones de la pena.

#### **d) La Ley de Normas Mínimas y el Personal Penitenciario**

Entre los antecedentes a la Ley de Normas Mínimas sobre readaptación Social de Sentenciados que rige actualmente en México, es de especial importancia mencionar las Reglas Mínimas que como proposición presentan las Naciones Unidas en 1933, ya que como en el mismo documento se indica, éstas surgen como consecuencia del cambio en el pensamiento penológico moderno por el impacto de la Declaración Universal de Derechos Humanos, poniendo entonces énfasis en la rehabilitación del recluso, y no tanto en el aspecto correctivo de la privación de la libertad.

En 1933 la Organización de las Naciones Unidas por medio de la Comisión Penal y Penitenciaria presenta una declaración de Reglas Mínimas para el tratamiento de los reclusos, que es aprobada por la Asamblea de la Sociedad en 1934. El texto después revisado, es aprobado por el Primer Congreso de las Naciones Unidas sobre prevención de la delincuencia y trato al delincuente en 1955.

Las Reglas Mínimas presentadas por las Naciones Unidas, "constituyen una declaración de principios humanitarios que presentan las condiciones humanitarias mínimas para el trato de los prisioneros. Introducen el espíritu humanitario de la declaración de derechos humanos en el sistema correccional y son reflejos de la reacción mundial contra los métodos ineficaces o crueles y las condiciones de prisión inhumanas".

Las Reglas Mínimas presentadas por las Naciones Unidas son una proposición a todos los países del mundo para que mejoren las condiciones del recluso dándole un trato más humano y permitir su rehabilitación, para devolverlo a la sociedad en condiciones que le permitan reanudar una vida normal y respetar las leyes.

El documento contiene condiciones mínimas para el tratamiento del recluso, entre otros en los aspectos siguientes: trato personal y diferencias, condiciones de los locales, higiene personal, alimentación, ejercicio físico, servicios médicos, disciplina y sanciones, medios de

coerción, religión, contacto con el mundo exterior y personal penitenciario.

En el último aspecto del personal penitenciario señala la importancia y necesidad de que este personal sea consciente de la labor social que realiza; así como los requerimientos y la necesidad de un adiestramiento previo y constante para que el desempeño de su trabajo siga siendo eficaz. Al respecto establecen las Reglas Mínimas:

“La administración penitenciaria escogerá cuidadosamente el personal de todos los grados, puesto que de la integridad, humanidad, aptitud personal y capacidad profesional de este personal dependerá la buena dirección de los establecimientos penitenciarios”.

“La administración penitenciaria se esforzará constantemente por despertar y mantener, en el espíritu del personal y en el de la opinión pública, la convicción de que la función penitenciaria constituye un servicio social de gran importancia y, al efecto, utilizará todos los medios apropiados para ilustrar al público”.

“El personal deberá poseer un nivel intelectual suficiente. Deberá seguir antes de entrar en servicio, un curso de formación general y especial y pasar satisfactoriamente pruebas teóricas y prácticas”.

Asimismo queda establecido en las Reglas, que será necesario, en la medida en que las posibilidades lo permitan, agregar al personal penitenciario, un grupo de especialistas, tales como Psiquiatras, Psicólogos, Trabajadores Sociales, Maestros e Instructores Técnicos.

Las Reglas Mínimas propuestas por las Naciones Unidas introducen el cambio efectuado en el pensamiento moderno al sistema correccional. Constituyen una declaración que surge como reflejo contra los métodos y condiciones de prisión ineficaces o inhumanos. Este documento proporciona a los países del mundo una base ideológica para que, de acuerdo a sus características, normen su sistema penitenciario propio.

Consideran las Reglas Mínimas muy especialmente, la importante misión que tiene el personal penitenciario, en el logro de los objetivos de la reclusión. Y establecen los requerimientos que serán indispensables que posea este personal, para el cumplimiento de su importante misión.

Puesto que las Reglas Mínimas no son aplicables indistinta ni íntegramente en cada región geográfica o país, México buscó un sistema que fuera afín con sus características propias. Además debería estar de acuerdo al desarrollo político, social, jurídico, administrativo y en todos los órdenes que ha alcanzado el país actualmente.

Tomando en cuenta lo anterior y las experiencias que favorablemente se han obtenido en otros países, y sin dejar de considerar el

proceso histórico de humanización del sistema penitenciario, el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos licenciado Luis Echeverría Álvarez, presenta ante el Congreso de la Unión una iniciativa de Ley que establece las Normas Mínimas sobre readaptación Social de Sentenciados, el 21 de enero de 1971, la cual aprobada, rige actualmente el sistema penitenciario mexicano.

La Ley de Normas Mínimas trata aspectos esenciales del tratamiento técnico penitenciario: finalidades, personal, tratamiento preliberacional, asistencia a liberados, remisión parcial de la pena y otras normas instrumentales.

En relación a las finalidades se establece en las Normas Mínimas el objetivo de la reclusión, indicando las bases sobre las cuales deberá organizarse el sistema penitenciario y el organismo que a tal efecto se deberá crear para la consecución de los fines del reclusorio: "El sistema penal se organizará sobre la base del trabajo, la capacitación para el mismo y la educación, como medios para la readaptación social del delincuente".

Referente al sistema se establece que el tratamiento del recluso será individualizado, debiendo auxiliarse para ésto, con las ciencias y disciplinas pertinentes para la readaptación social del sujeto, se creará en cada reclusorio un Consejo Técnico interdisciplinario con funciones consultivas, el cual permita, la aplicación individual del sistema progresivo, la ejecución de medidas preliberacionales, la concesión de la remisión parcial de la pena y de la libertad preparatoria.

El trabajo dentro del reclusorio se asignará tomando en cuenta, los deseos, vocación, aptitudes y capacitación laboral para el trabajo en libertad. El producto del trabajo se distribuirá por terceras partes; en la reparación del daño, el sostenimiento de los parientes dependientes económicamente del recluso, y el fondo de ahorro del mismo.

Se establece además que deberá proporcionarse al individuo, un instructivo individual, en el que se especifiquen sus deberes, derechos y el régimen de vida del establecimiento. Se proporcionará asimismo, la posibilidad de que el recluso pueda ejercer sus derechos. Se creará un patronato que preste asistencia moral a los excarcelarios. La remisión parcial de la pena, será de un día de prisión por cada dos de trabajo, tomando en cuenta para esta concesión varios aspectos, entre los cuales el definitivo será la efectiva readaptación social.

Respecto del personal penitenciario, el cual dejamos al final por ser motivo de nuestra investigación las Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados, establecen en sus artículos 4o. y 5o.:

"Para el adecuado funcionamiento del sistema penitenciario, en la designación del personal directivo, administrativo, técnico y de asis-

tencia de las instituciones de internamiento se considera la vocación, aptitudes, preparación académica y antecedentes personales de los candidatos".

"Los miembros del personal penitenciario quedan sujetos a la obligación de seguir, antes de la asunción de su cargo y durante el desempeño de éste, los cursos de formación y actualización que se establezcan, así como de aprobar los exámenes de selección que se implanten. Para ello, en los convenios se determinará la participación que en este punto habrá de tener el servicio de selección y formación de personal, dependiente de la Dirección General de Servicios Coordinados de Prevención y Readaptación Social".

Queda de este modo establecido, que será necesario que el personal posea ciertos requerimientos que harán posible que éste cumpla con su trabajo eficientemente, y de este modo hacer viables los objetivos de la reclusión. Queda establecido también, la vital importancia de poseer una vocación para el trabajo penitenciario, así como las aptitudes y preparación académica necesarias para el cumplimiento de la labor penitenciaria. Asimismo será necesario, como recomiendan las Reglas Mínimas propuestas por las Naciones Unidas, que el personal sea consciente de la importante labor social que desempeña.

Se hace indispensable por lo tanto, que en la selección del personal, se tomen en cuenta diversos aspectos en la elección de candidatos. Sin embargo, no solo la correcta selección asegurará el logro de los objetivos de la reclusión, sino que será necesario que el personal antes de iniciar el desempeño de su trabajo, siga un curso de formación, y durante el desempeño de éste también deberá acudir a los cursos de actualización que lo sigan capacitando en el desempeño de sus labores, acrecentando sus recursos, pudiendo ser con esto un instrumento en la readaptación del delincuente.

Las Normas Mínimas al constituir de este modo el sistema penitenciario, lo convierten en un instrumento de protección a la sociedad, el cual va en concordancia con el desarrollo actual del país. Hace posible que la reclusión devuelva al individuo en mejores condiciones de las que se le entregó, permitiendo al individuo reanudar una vida normal.

El personal penitenciario tiene la importante misión de devolver a la sociedad individuos que, durante su reclusión hayan conservado y acrecentado sus recursos, realizando trabajos en beneficio de la Penitenciaria y la comunidad, devolviéndolos en condiciones tales que sean capaces de reincorporarse efectivamente a la vida en común, respetar las leyes y la sociedad.

#### e) Futuro del Penitenciarismo en México

El actual Gobierno de la República, es el que ha realizado las más grandes transformaciones de la Legislación Penal, mismas que pode-

mos calificar de importancia superlativa y que datan desde los inicios de su gestión.

Las transformaciones al artículo 18 Constitucional y la promulgación de la Ley de Normas Mínimas han traído una verdadera revolución en la mayor parte de los estados de la República, en donde se han constituido y se están constituyendo los más modernos centros penitenciarios, los que así se ameritan para poder realizar el espíritu técnico y humanístico de la actual legislación.

Cursos de selección y capacitación se están celebrando por diferentes partes del país y de la capital, promovidos fundamentalmente por la Secretaría de Gobernación, las Procuradurías y la Dirección General de Gobierno en el Distrito Federal; así como en muchos centros penitenciarios.

Sabido es que se han construido y reformado en los últimos años grandes centros penitenciarios como el de Almoloya de Juárez del Estado de México y Michoacán entre otros; que se están construyendo otros con los más grandes avances de la técnica penitenciaria, como el de Sonora, las cuatro cárceles preventivas y el Hospital de Alta Seguridad en el Distrito Federal, y en muchas otras partes de la República. Por lo cual el múltiple personal técnico que se ha estado empleando y el que se va a contratar, requieren amplios programas de selección, capacitación y desarrollo, abriéndose un gran número de plazas para un personal especializado, por esto consideramos que este trabajo que desarrollamos con el cuerpo de vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal pretende ser una base sencilla pero ambiciosa para la aplicación a todos los niveles del sistema penitenciario, de la adecuada Administración de Recursos Humanos que se esté empleando y se vaya a emplear.

## CAPITULO II

### LA PENITENCIARIA DEL DISTRITO FEDERAL

Estoy convencido de que cualquier hombre honrado puede en un momento, por circunstancias especiales, convertirse en un delincuente, también un delincuente, con situaciones adecuadas como lo es el tratamiento individualizado, técnico y progresivo de una institución penitenciaria puede convertirse en un hombre útil a la sociedad. Creo por eso en la readaptación social, porque los internos y el personal de esta Institución me lo han demostrado con sus esfuerzos.

Alcides del Torno Abreu

#### a) Origen y Evolución

Antecedente de la Penitenciaría del Distrito Federal, lo es la Real Cárcel de Corte, de la época virreinal, la cual se encontraba ubicada a un costado del Palacio Nacional, en ese entonces Palacio Real que "contaba con dos puertas principales a la Plaza Mayor y entre ambas estaba edificada la Real Cárcel de Corte, que ve a un lado a esa Plaza y al otro la Plazuela de la Real Universidad". Estaba destinada a procesados y sentenciados, funcionando a la vez la Cárcel de Diputaciones dedicada a los detenidos; en 1831 la Cárcel de Corte fue trasladada al antiguo edificio de la Acordada y en 1833 se pasó al edificio del Colegio de Niñas de San Miguel de Bethem; por lo que en ese entonces la Cárcel Nacional fue conocida con el nombre de Cárcel de Belém "que se alzaba donde hoy se encuentra el Centro Escolar Revolución". Posteriormente en 1900 se inauguró la enton-

ces Penitenciaria de Lecumberri que fue construida en los terrenos conocidos con el nombre de Cuchilla de San Lázaro; al desaparecer la Cárcel de Belém, funcionó Lecumberri como Penitenciaría y Cárcel Preventiva a la vez y actualmente sólo como Cárcel Preventiva.

En 1957 se inauguró la nueva Penitenciaría del Distrito Federal denominada Santa Martha Acatitla, ubicada en la avenida Ermita Ixtapalapa, la cual inició sus funciones en el año de 1958 con la llegada de 68 internos de la Cárcel de Lecumberri; en principio el sistema aplicado fue el señalado en el Código Penal de 1931, legislación vigente que ha sido complementada con la promulgación de la "Ley que establece las Normas Mínimas para la readaptación social de los sentenciados", que ofrece un sistema penitenciario, acorde con nuestros mandamientos constitucionales y con el grado de desarrollo alcanzado por el país.

#### **b) Objetivos**

La Penitenciaría del Distrito Federal fue creada con criterio humanista, para que los reclusos de la Cárcel de Lecumberri estuvieran en mejores condiciones al pasar a la nueva institución al ser sentenciados y así poder cumplir con lo establecido en el artículo 18 Constitucional que en términos generales dice; que el lugar destinado para la prisión preventiva, sea distinto del que ocupen los individuos para la extinción de las penas, debiendo estar ambos completamente separados.

Con la promulgación y aplicación de la Ley de Normas Mínimas sobre la Readaptación de Sentenciados, Santa Martha Acatitla ha entrado en periodo científico de la ejecución penal; aplicándose actualmente el tratamiento penitenciario total, tanto el preliberacional en todas las fases que encierra la ley en su artículo 8, así como la remisión parcial de la pena que establece el artículo 16 de la ley mencionada; por lo que la Penitenciaría se ha reestructurado en su construcción, organización y funcionamiento; quedando así en desuso el reglamento de la Penitenciaría de México que fue dictado por el entonces Presidente General Porfirio Díaz; "de imposible aplicación práctica", como atinadamente lo indica el doctor Sergio García Ramírez.

La Ley de Normas Mínimas para la Readaptación Social de Sentenciados señala algunos de los objetivos a seguir por la Penitenciaría del Distrito Federal como son: proteger a la sociedad, readaptar a los delincuentes, favorecer la prevención de los delitos, la reforma y educación de los reclusos; no sólo de carácter académico, sino también cívico, social, higiénico, físico, artístico y ético; y la reincorporación social de los sentenciados.

Esta Ley también establece en su artículo 6 que el tratamiento o sistema que se aplicará será individualizado, porque se tomarán en consideración las circunstancias personales de cada interno.

En el artículo 7 se señala que el régimen penitenciario tendrá carácter progresivo porque constará por lo menos de los siguientes periodos: de estudio de diagnóstico, de tratamiento de clasificación y de tratamiento preliberacional; finalmente técnico, porque el tratamiento se fundará en los resultados de los estudios de personalidad que se practique al interno por profesionales especializados.

Este tratamiento tiene como pilares la educación de tipo correctivo que se le imparte al interno, su capacitación para el trabajo y las labores que debe desempeñar dentro de la Institución.

### **c) Organización de la Penitenciaría del Distrito Federal**

#### **Ubicación:**

Calzada Ermita Ixtapalapa  
Santa Martha Acatitla  
Ixtapalapa, México 13, D. F.

#### **Autoridades:**

Director:	Coronel D.E.M. Leopoldo Barquera Trucíos
Subdirector Técnico:	
Criminológico:	Lic. Sergio H. Santibáñez
Subdirector Administrativo:	Mayor Intendente Jorge Velasco Hernández
Jefe de Vigilancia:	Encargado del despacho de la función el subjefe Mayor Luis Bravo Pe- reda.
Jefe de Talleres:	Teniente Coronel C.P. Ramón Téllez Díaz
Secretario General:	Lic. Alcides del Torno Abreu
Delegado de Servicios Coordinados:	(Encargado) Marcelino Avila Jiménez

Director Escuela Primaria:	Prof. Rodolfo Montaña Santillán
Director Escuela Secundaria Técnica Industrial:	Lic. Manuel Cabrera López
Delegado de la Contraloría General:	Emilio Valle Carrada
Director del Hospital:	Dr. S.Q. Sergio López Tirado

### **F u n c i o n e s :**

#### **Director.**

Representar a la Institución ante la superioridad, ejercer autoridad sobre todo el personal y sobre la población de internos; vigilar el desenvolvimiento de la organización; dictar las disposiciones que permitan su buen funcionamiento, presidir el H. Consejo Técnico Interdisciplinario, así como ordenar la aplicación del régimen progresivo, imponer las medidas correctivas y aplicar todas aquellas medidas de alcance general relacionadas con la buena marcha de la organización.

#### **Subdirector Técnico Criminológico.**

Coordinar las áreas de trabajo técnico profesional con la Dirección de la Institución, organizar y hacer funcionar el sistema preliberacional progresivo que establece la Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados; realizar estudios y clasificaciones técnico criminológicas de los internos.

#### **Subdirector Administrativo.**

Administrar al personal de la Institución; controlar los inventarios y suministros; programar el aseo y mantenimiento. Asimismo tiene a su cuidado la conservación de las instalaciones, efectuar los pagos a los empleados, controlar a los internos que laboran en actividades de mantenimiento y aseo y que reciben emolumentos a cuenta del Departamento del Distrito Federal y programar los menús para el personal y los internos.

#### **Jefe de Vigilancia.**

Se encarga de la disciplina de sus subalternos y del régimen general de seguridad del establecimiento.

### **Jefe de Talleres.**

Dirige la producción general de los talleres de la Institución, con vistas a la autosuficiencia económica del establecimiento y efectúa a la vez su administración.

### **Secretario General.**

Integra los expedientes jurídicos de los internos, sus ingresos y egresos, controla las libertades, asesora legalmente a los internos, así como da fe de todas las actuaciones legales a que haya lugar.

### **Delegado de la D.G.S.C.P.R.S.**

Representa a la Secretaría de Gobernación en el interior de la Institución y auxilia a la Dirección del penal en todos los trámites a que haya lugar en el control jurídico de los internos.

### **Director de la Escuela Primaria.**

Dirige la Escuela dentro de la Institución impartiendo las enseñanzas educativas en ese nivel, de acuerdo con la educación especializada en favor de los internos del penal y asesora a la Dirección en el área técnico pedagógica.

### **Director de la Escuela Secundaria Técnica Industrial.**

Dirige la Escuela Secundaria Técnica Industrial con capacitación para el trabajo en favor de los internos del penal de acuerdo a los sistemas de educación especializada y asesora a la Dirección en el área técnico pedagógica.

### **Delegado de la Contraloría General.**

Asesora a la Dirección para la planeación, control y evaluación del manejo del patrimonio, procurando incrementar la eficiencia en los servicios y economía en los costos de la administración.

### **Director del Hospital.**

Previene y conserva la salud de los internos y del personal del penal; asesora a la Dirección para la aplicación de aquellas medidas conducentes a preservar la salud de la población del establecimiento a través de la supervisión de la higiene general y la preparación de alimentos.

### Consejo Técnico Interdisciplinario.

Tiene funciones consultivas y está integrado con los funcionarios de mayor jerarquía, del personal directivo, administrativo, técnico y de custodia. Habitualmente funciona con los siguientes miembros:

- |                                    |  |
|------------------------------------|--|
| 1) Presidente:                     | Director del penal.                      |
| 2) Consejero Técnico Criminológico | Subdirector Técnico Criminológico        |
| 3) Consejero Educacional           | Alguno de los directores de las escuelas |
| 4) Consejero Médico                | Director del Hospital                    |
| 5) Consejero de Disciplina         | Jefe de Vigilancia                       |
| 6) Consejero Laboral               | Jefe de Talleres                         |
| 7) Consejero Psiquiatra            | Psiquiatra en turno                      |
| 8) Consejero Psicólogo             | Psicólogo en turno                       |
| 9) Consejero de Trabajo Social     | Trabajadora Social en turno              |

Todas las personas que integran este Consejo tienen derecho de voz y voto.

El Secretario General del Penal actúa como Secretario del Consejo.

El Subdirector de Readaptación Social de la Dirección General de Servicios Coordinados actúa como asesor del Consejo.

d) Elementos Técnicos

### Instalaciones

La Penitenciaría fue construida en el año de 1957 siguiendo los lineamientos de la arquitectura penitenciaria norteamericana (Filadelfia) que establece un extenso espacio que "...permite una amplia circulación de aire y de luz; una buena instalación escolar, una biblioteca espaciosa, hospital funcional, comedor sencillo pero grandioso, una capilla...". Observamos que Santa Martha Acatitla está construida al frente con un cuerpo principal de dos plantas; la superior encierra la sala de visita por reja, la de registro de visitas, las oficinas de la dirección, del área administrativa, la vigilancia y las oficinas

del área técnica como lo son: los cubículos de los psicólogos, psiquiatras y trabajadores sociales; en la parte inferior, se encuentran los dormitorios y comedores de los vigilantes; el local de fotografía y dactiloscopia; así como los dormitorios para la visita conyugal.

Tomando como punto de partida para nuestra descripción la entrada principal, a mano izquierda del cuerpo descrito, se encuentra el área educativa con un edificio apropiado para la Escuela Primaria, así como la Secundaria Técnica Industrial, con talleres de enseñanza correspondientes; poco antes se localiza el campo de foot-ball y beis-ball y el gimnasio el que cuenta en su interior con una cancha cubierta de basquet-ball; zona de aparatos y área de prácticas de boxeo y lucha, ésta área es controlada por el Departamento Educacional.

A mano derecha nos encontramos con los talleres de: sastrería, zapatería, carpintería, herrería, pirograbado, artesanías, carrocerías y mecánica en general, laboratorio dental, fábrica de acumuladores, etc.; en ese mismo lado, se halla el edificio en el que en la planta alta están instalados la panadería, las cocinas y el comedor de los empleados de la Institución. A un lado de este edificio vemos la capilla y el teatro cívico al aire libre, así como la sala de visita dominical familiar, en la que no existen rejas de por medio entre el interno y los familiares que lo visitan; en la parte inmediata posterior derecha, se encuentra el Centro Médico Hospitalario que cuenta con consultorios generales y de psiquiatría, servicios de urgencia, sala de operaciones y sala de encamados con cupo para 48 pacientes; los casos graves se canalizan hacia el hospital de concentración de Lecumberri, previa comunicación y autorización de la Dirección General de Servicios Coordinados de Prevención y Readaptación Social.

En este mismo lado y en la parte posterior, separado de la capilla y el hospital por una barda, está el área de parcelas para hortalizas, así como el apiario, en donde laboran los internos de extracción campesina.

También en esta zona están instalados los talleres para la fabricación de materiales para la construcción.

Atrás del cuerpo principal y entre el ala derecha y la izquierda se encuentran los cuatro edificios de dormitorios en los cuales se distribuye la población del Penal, los tres primeros, cuentan con celdas amplias en las que se alojan tres internos, cada una de ellas con sus respectivos servicios sanitarios; en el dormitorio cuatro, hay celdas unitarias que se emplean como correctivas para alojamiento de los homosexuales, buscando evitar la formación de parejas y "las depravaciones sexuales frecuentes en las celdas correctivas y en los dormitorios", cada uno de los dormitorios tiene hacia uno de los extremos el comedor, que es a la vez sala de televisión, así como su sección de

regaderas y sanitarios comunes y en su parte posterior, patios de recreo con canchas de basquet-ball; en fin todos los servicios necesarios para la comodidad de los internos.

## Servicios Profesionales

La Penitenciaría del Distrito Federal cuenta con un cuerpo múltiple de servicios profesionales interdisciplinarios que permiten llevar a cabo el tratamiento penitenciario de los internos con la búsqueda incesante de su readaptación social.

Por otro lado estos especialistas pueden prestar notables servicios para las funciones generales administrativas de la organización y contribuir en gran parte a la aplicación de todas las técnicas propuestas en este trabajo.

A continuación enumeramos los elementos técnicos profesionales con que se cuenta:

1) Licenciados en Derecho que cumplen funciones de Subdirección, Secretaría General, Orientación Jurídica a los internos y defensoría de oficio.

2) Contadores y Administradores que funcionan principalmente en la organización de talleres de la Institución.

3) Médicos cirujanos, Dentistas, Internistas, Psiquiatras, Enfermeras, etc., que se encargan del diagnóstico y tratamiento de los internos, su alimentación, su régimen conyugal, etc. que coadyuban como auxiliares administrativos en procesos de selección de personal. atención de emergencia, higiene y seguridad general.

4) Psicólogos, que ayudan en labores de tratamiento dentro del centro hospitalario y otros que desde el área técnica realizan funciones de diagnóstico, pronóstico y tratamiento de los internos tanto para los estudios que marcan las leyes como para la clasificación y tratamiento que se realizan internamente. Cooperando por otro lado en estudios de selección de personal.

5) Cuerpo de Trabajo Social; es un grupo notable de Trabajadores Sociales que contribuyen al mayor conocimiento del campus de los internos y ayudan a orientar más adecuadamente su tratamiento.

Por otro lado sus estudios contribuyen notablemente en las funciones administrativas del Penal.

6) Personal Docente. Está integrado por un grupo alto de maestros externos de reconocido prestigio profesional y amplia experiencia especializada que ayudan a las funciones educativas del sistema penitenciario y contribuyen asimismo en el proceso administrativo en sus ángulos de selección del personal y capacitación del mismo.

Estos son los principales recursos humanos profesionales con que cuenta la Institución aunque pueden ser enriquecidos con la participación de otros especialistas como son el Licenciado en Administración, el Psicólogo Industrial, los Técnicos en Administración de Recursos Humanos, etc.

#### e) El Problema a Estudiar

De las estructuras organizacionales de la Penitenciaría del Distrito Federal mencionadas, consideramos que todas ellas se encuentran íntimamente ligadas a las técnicas de administración de recursos humanos y que las mismas son objeto de especiales e interesantes estudios administrativos que tarde o temprano se acabarán de realizar. Nosotros hemos escogido como objeto principal de este estudio, la que se refiere al manejo del cuerpo de vigilancia que funciona dentro de esta Institución y que por analogía puede equiparse con sus similares de otras instituciones penitenciarias y que en Santa Martha Acatilla cobra especial importancia dado que desde varios ángulos le podemos considerar como el principal centro de readaptación para adultos del país.

Invitados con especial interés por el Director General del establecimiento Coronel de Artillería D.E.M. Leopoldo Barquera Trucíos para colaborar y asesorar el conocimiento y manejo administrativo de este cuerpo, nos vimos motivados dentro de una investigación en la que contamos con amplia colaboración en un tema apasionante que pareciendo sencillo nos fue brindando paulatinamente ángulos importantes de estudio.

En un principio y al parecer, eran sólo dos los problemas inquietantes; una técnica suigéneris para reclutar personal que cumpliera este servicio y un altísimo índice de rotación.

Problemas que fueron nuestro punto de partida para efectuar el tratamiento que posteriormente iremos describiendo.

Consideramos que el cuerpo de vigilancia dentro de cualquier penitenciaría o reclusorio, es de vital importancia ya que de él depende el control y la custodia de los internos, siendo el mismo el que tienen mayor contacto con los propios internos.

En base a entrevistas, visitas, cuestionarios y test aplicados, observamos que la actual organización del cuerpo de vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal adolece de fallas que podrían ser corregidas con una adecuada técnica de Administración de recursos humanos empleando un sistema ideal de reclutamiento de personal, a través de una selección científica, adiestramiento adecuado, proporcionando buenos incentivos, calificando méritos, reglamentando de-

rechos y obligaciones, mejorando las relaciones humanas; programando las medidas de higiene y seguridad, etc.

Esto toma mayor relevancia con el programa de construcción de los cinco reclusorios nuevos, en los cuales se requerirá de personal idóneo por su vocación y capacidad para hacerse cargo del buen desempeño de sus labores.

Por todo lo anterior consideramos que el objeto de nuestro trabajo es sugerir proposiciones para solucionar dichas fallas mediante la aplicación de la administración de los recursos humanos.

## CAPITULO III

### EL PERSONAL DE CUSTODIA DE LA PENITENCIARIA DEL DISTRITO FEDERAL

Cualquier establecimiento penal se compone de varios engranajes: la vigilancia, los directivos, el área técnica o científica, el hospital, el centro escolar y el área laboral; todas ellas funcionan para lograr el fin a que está destinada la institución que es el de la rehabilitación de los internos. La vigilancia es el engrane que tiene contacto con la población las veinticuatro horas del día, por ello puede influir durante más tiempo sobre el interno aunque no lograría hacer nada si no coordina su labor con todos los demás engranes, ni tampoco éstos podrían hacer nada si no existiera la vigilancia.

Necesitamos un tipo de vigilancia que sepa manejarse en este campo laberíntico con una instrucción si bien superficialmente muy calidoscópica, la que es difícil de lograr simplemente en el aula por más que se le repitan las cosas, por lo que a la vez es indispensable adecuarlo a que trabaje dentro del campo en donde va a llevar a cabo sus actividades.

Leopoldo Barquera Trucíos.

Según afirman varios autores "muy frecuentemente en ambiente carcelario, viene a constituirse una particular sociedad, dotada de normas propias, de propios canales de comunicación, lenguaje, jefes, esto es, de todo cuanto constituye la premisa necesaria de una organización social".

Barners y Taeters, en su obra Nuevos Horizontes en Criminología dice "que la vida en prisión es mortal para el hombre medio. Des-

truyó su vitalidad, su sensibilidad, muchos se vuelven víctimas de la neurosis. De hechos insignificantes surgen enemistades, riñas, luchas de grupo, que convierten en un infierno la vida de los reclusos”.

De allí se desprende que continuamente tiendan a romper esta resistencia y tal tendencia se manifieste a veces de manera dramática, por evasiones, ataques al personal, motines, etc.

Es por eso que se considera al cuerpo de vigilancia dentro de cualquier penitenciaría o reclusorio, de vital importancia, debido a que de este personal depende el control y la custodia de los internos.

a) Funciones y obligaciones.

Entre las funciones que desempeña el personal de vigilancia se encuentran las siguientes:

- 1) Murallas
- 2) Puertas de acceso
- 3) Dormitorios
- 4) Rondín
- 5) Dependencia
- 6) Punto central

1).— **Murallas.**— La Penitenciaría del Distrito Federal está rodeada por una doble muralla rectangular en medio de la cual hay un sistema de circulación para vehículos y personas. La muralla externa está formada al frente por la puerta principal y tiene hacia cada uno de sus lados una serie de garitones a mayor altura para poder controlar panorámicamente todo el Penal.

El personal que allí labora se encuentra armado con rifles de alta potencia para evitar cualquier tipo de fuga. Esta función debe realizarse durante las 24 horas del día y el vigilante que allí se encuentra debe estar siempre alerta.

2).— **Puertas de acceso.**— Podemos considerar que la más importante de ellas es la puerta principal, ya que es el punto de acceso y salida al Penal, dándose para el vigilante una serie de funciones de aduana en la cual se tiene que efectuar un registro de hombres y mujeres, así como revisar documentación, paquetería y vehículos que constantemente entran y salen del Penal.

En el interior del penal hay una gran variedad de puertas de acceso a las distintas partes que constituyen esta pequeña ciudad, como por ejemplo acceso a las oficinas, a los diferentes tipos de visita, a los talleres, a las zonas deportivas, al centro escolar, a los dormitorios, al hospital, etc., siendo las funciones de vigilante también de revisión según el caso de los individuos que por ellas transitan y que podría dividirse en dos grandes grupos: internos y externos.

3).— **Dormitorios.**— El penal tiene cuatro grandes dormitorios los que anteriormente describimos. El personal de vigilancia que en ellos labora, requiere una especialización adecuada para la custodia de los internos y de los bienes materiales que en ellos existe.

4).— **Rondín.**— El rondín está integrado por grupos de 4 a 6 vigilantes que hacen una labor constante de sobre vigilancia en el interior del penal y que a la vez está adiestrado para asistir a cualquier situación de emergencia que se presente.

5).— **Dependencia.**— Un número importante de vigilantes realiza funciones especiales, dentro de diferentes instalaciones del penal, como son la Dirección, la Jefatura de Vigilancia, los Talleres, el Centro Escolar, las Instalaciones Deportivas, etc. y su función es esencialmente administrativa de Oficina.

6).— **Punto Central.**— En el interior del penal existe una puerta de acceso que se puede considerar como la principal arteria por la que circulan los internos, ya que ella conduce a los dormitorios y a los patios centrales, a las principales instalaciones administrativas de la Institución, como las oficinas generales, la visita conyugal y de reja y los talleres laborales, por lo cual los vigilantes que en ella trabajan tienen que efectuar constantemente revisiones a los internos para evitar tráficos indebidos, como pueden ser herramientas de los talleres a los dormitorios y que pueden servir como armas punzocortantes o también el tráfico de otros artículos ilícitos.

El personal de vigilancia tiene la obligación de reportar por escrito los incidentes, a su Jefe inmediato, el cual en situaciones normales es el comandante de la Compañía, y en situaciones de emergencia deberán hacerlo al ordenanza de guardia de la Dirección y al Departamento de Vigilancia. Entre sus tareas deben de conducir ocasionalmente al exterior a los internos; tomar cursos de instrucción, capacitación y adiestramiento; mediar en situaciones de tensión, peligro o violencia con los internos y actuar y dar aviso en caso de una fuga.

Ahora bien, con motivo de tales funciones, surgen decisiones que deben ser tomadas por el vigilante, citándose entre las de mayor importancia las siguientes:

1.—En el caso de que un interno presente síntomas de intoxicación, el vigilante necesita tener conocimientos suficientes para determinar si el interno está o no intoxicado y si debe ser atendido por el médico, para que certifique lo ocurrido.

2.—En las relaciones con la población, si un interno comete faltas de disciplina.

3.—En caso de motín o intento de fuga, el uso de las armas.

De lo anterior se desprende que el objetivo principal del cuerpo de vigilancia consiste en mantener la disciplina y la seguridad de los internos, así como el cuidado de las instalaciones.

#### b) Su organización actual

Se observa que el personal de vigilancia tiene una organización de tipo paramilitar, constituido por elementos de origen militar y civil, existiendo un 40% de personal militarizado y un 60% de personal civil, no existiendo gran diferencia entre grupos, ya que las exigencias militares que se les imponen son muy sencillas, por ejemplo: instrucción militar, honores a la bandera, etc., por lo que respecta al manejo de armas, se les instruye en la propia penitenciaria.

Según opinión expresada por el Director del Penal de Santa Martha, no existen diferencias significativas en cuanto al rendimiento del personal de origen militar y los de origen civil, sin embargo se percibe cierta pugna entre ambos.

Dicho cuerpo de vigilancia está integrado en dos compañías, con un total de 217 miembros. Su distribución es como sigue:

<b>Puesto</b>	<b>1a. Compañía</b>	<b>2a. Compañía</b>
<b>Vigilante "C":</b>		
Raso	109	108
Cabo	9	9
Sargento Segundo	9	9
Sargento Primero	1	1
Sub-Oficial	3	3
<b>Oficiales:</b>		
Comandante Segundo	1	1
Comandante Primero	1	1
Ayudante General		1
<b>Jefes:</b>		
Sub-Jefe de Vigilancia		1
Jefe de Vigilancia		1

Para efectos de pago, todas las clases que forman el puesto de Vigilante "C" percibe un salario de \$ 2,380.00. Los Oficiales y Jefes, tienen un sueldo base de \$ 2,700.00 más compensación.

Según planeación que se ha hecho de las necesidades del personal de vigilancia, cada Compañía debería contar con 141 elementos, o sea que existe un déficit de 65 puestos por ocupar, lo que trae consigo serios problemas en el servicio de custodia.

Asimismo se cuenta con personal femenino de vigilancia que está constituido por 15 elementos que tienen como función: la revisión del personal administrativo femenino, así como la inspección de las visitas femeninas.

Ahora bien, las Normas Mínimas señalan con claridad la magnitud de este tema, la importancia que reviste y su carácter instrumental.

El artículo 4o. y 5o. que integran el Capítulo II de la Ley de Normas Mínimas, fija los criterios para la selección de personal, ajeno al capricho y al empirismo, ordenando la búsqueda de la vocación, aptitudes, preparación académica y antecedentes personales del candidato. No olvidando las Normas con ello, que en la Penitenciaría se da una positiva profesión especializada.

Las Normas Mínimas fijan su atención en la capacitación del personal como requisito para el ingreso al servicio y como condición para la continuidad en él. Los cursos teórico prácticos de actualización, son particularmente pertinentes en el desempeño de dicha función, cuyas bases técnicas se hallan sujetas a revisión y superación constantes.

### **c) Descripción del puesto de Vigilante "C"**

Esta descripción está tomada principalmente del C. Director de la Penitenciaría del Distrito Federal, del Sub-director Técnico, del Sub-director Administrativo y del Jefe de Vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal.

El Departamento del Distrito Federal mediante la Dirección General Jurídica y de Gobierno, a través de la Comisión de Administración de Reclusorios, controla a la Penitenciaría del Distrito Federal, a la cual pertenece el cuerpo de vigilancia objeto de nuestro estudio.

El cuerpo de vigilancia está formado por los puestos de Vigilante "C", los Oficiales, Ayudante General, Sub-Jefe de Vigilancia y el Jefe de Vigilancia, todos ellos controlados por el Director General de la Penitenciaría del Distrito Federal anteriormente señalamos ya las clases en que se divide el puesto de Vigilante "C", así como sus funciones.

Los ascensos de este cuerpo de vigilancia van de acuerdo a las experiencias y aptitudes desarrolladas en el trabajo, ocupando indistintamente cualquiera de las seis funciones anteriormente descritas, las que generalmente se rotan cada dos semanas en los diferentes puestos.

Los contactos permanentes que tiene el vigilante son:

- 1.—Con los internos para su custodia y control.

Asimismo se cuenta con personal femenino de vigilancia que está constituido por 15 elementos que tienen como función: la revisión del personal administrativo femenino, así como la inspección de las visitas femeninas.

Ahora bien, las Normas Mínimas señalan con claridad la magnitud de este tema, la importancia que reviste y su carácter instrumental.

El artículo 4o. y 5o. que integran el Capítulo II de la Ley de Normas Mínimas, fija los criterios para la selección de personal, ajeno al capricho y al empirismo, ordenando la búsqueda de la vocación, aptitudes, preparación académica y antecedentes personales del candidato. No olvidando las Normas con ello, que en la Penitenciaría se da una positiva profesión especializada.

Las Normas Mínimas fijan su atención en la capacitación del personal como requisito para el ingreso al servicio y como condición para la continuidad en él. Los cursos teórico prácticos de actualización, son particularmente pertinentes en el desempeño de dicha función, cuyas bases técnicas se hallan sujetas a revisión y superación constantes.

### **c) Descripción del puesto de Vigilante "C"**

Esta descripción está tomada principalmente del C. Director de la Penitenciaría del Distrito Federal, del Sub-director Técnico, del Sub-director Administrativo y del Jefe de Vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal.

El Departamento del Distrito Federal mediante la Dirección General Jurídica y de Gobierno, a través de la Comisión de Administración de Reclusorios, controla a la Penitenciaría del Distrito Federal, a la cual pertenece el cuerpo de vigilancia objeto de nuestro estudio.

El cuerpo de vigilancia está formado por los puestos de Vigilante "C", los Oficiales, Ayudante General, Sub-Jefe de Vigilancia y el Jefe de Vigilancia, todos ellos controlados por el Director General de la Penitenciaría del Distrito Federal anteriormente señalamos ya las clases en que se divide el puesto de Vigilante "C", así como sus funciones.

Los ascensos de este cuerpo de vigilancia van de acuerdo a las experiencias y aptitudes desarrolladas en el trabajo, ocupando indistintamente cualquiera de las seis funciones anteriormente descritas, las que generalmente se rotan cada dos semanas en los diferentes puestos.

Los contactos permanentes que tiene el vigilante son:

- 1.—Con los internos para su custodia y control.

- 2.—Con sus compañeros para coordinarse y apoyarse.
- 3.—Con sus superiores para recibir órdenes y entregar la información.
- 4.—Con el personal administrativo para su control, protección y coordinación.
- 5.—Con las visitas para su control, protección y vigilancia.

Los contactos ocasionales son:

- 1.—Con las autoridades judiciales para presentar a diligencias a los internos.

La jornada normal de trabajo está formada por 24 horas en el desempeño de sus actividades por 24 horas de descanso, intercalando períodos de descanso para alimentos, necesidades menores y un mínimo de seis horas para dormir.

El vigilante tiene la obligación de estar siempre alerta en el desempeño de su comisión, conducir ocasionalmente al exterior a los internos; tomar cursos de instrucción, capacitación y adiestramiento; obrar en situaciones de tensión, peligro o violencia con los internos y actuar y dar aviso en caso de una fuga; asimismo interpretar y aplicar las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida, tomar decisiones constantes en el trato con los internos y situaciones ocasionales de emergencia, como intentos de fuga y agresiones.

El medio físico en el que desempeña su función varía de acuerdo al puesto; en general el trabajo del vigilante puede considerarse rutinario en algunos puestos, como el de garitón y murallas y en otros, variado e interesante, como en el trato con los internos.

Los riesgos físicos a los que está expuesto son lesiones por el contacto directo con los internos, a pesar de la existencia de sistemas organizados de protección.

#### **d) Instructivo para Admisión de Personal**

Los requisitos para ingresar en el cuerpo de vigilancia de la Penitenciaria del Distrito Federal están contenidos en el instructivo de admisión que se transcribe a continuación:

**DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.**

**DIRECCION GENERAL JURIDICA Y DE GOBIERNO.**

**PENITENCIARIA DEL D. F.**

**INSTRUCTIVO DE ADMISION para el personal del Cuerpo de  
Vigilancia.**

**1972**

**v**

**31**

## **INSTRUCTIVO DE ADMISION para el personal del Cuerpo de Vigilancia.**

### **I.—GENERALIDADES.**

1.—El presente Instructivo servirá para normar el trámite, los exámenes y la admisión de todo el personal, masculino y femenino, que aspire a causar alta en el Cuerpo de Vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal.

2.—Será de observancia obligatoria para todos los aspirantes, y también para los empleados y funcionarios a cuyas funciones atañe, en forma alguna, la aplicación de este ordenamiento.

3.—La vigencia de este Instructivo quedará bajo la responsabilidad del Director General, auxiliado por el Subdirector Técnico en lo relativo a las pruebas y exámenes; y por el Subdirector Administrativo en lo que se refiere a los trámites de esa índole.

### **II.—REQUISITOS.**

4.—Los requisitos que deberán cumplir quienes deseen ingresar como Vigilantes en la Penitenciaría del Distrito Federal, serán los siguientes:

a).—Edad, de 20 a 40 años, comprobada con el Acta de Nacimiento respectiva.

b).—Estatura, como mínimo, 1.65 metros para los varones y 1.50 metros para las mujeres.

c).—Índice de Pignet, entre 25 y menos 25.

d).—Haber terminado satisfactoriamente la Educación Primaria, comprobado con el Certificado respectivo.

e).—Para los varones, encontrarse al corriente en el cumplimiento

to de sus obligaciones militares, comprobado con la Cartilla del Servicio Militar Nacional.

f).—No tener parentesco, ni en 1o. ni en 2o. grados, con ningún otro miembro del Cuerpo de Vigilancia.

g).—Resultar aprobado en los exámenes médicos, físico y psicológico, que constituyen la Prueba de Admisión.

h).—Que resulte satisfactorio el Estudio de su Medio Social.

i).—No se tramitarán solicitudes de ingreso para aspirantes del sexo femenino que se encuentren en estado de embarazo. Para el efecto, se practicarán los exámenes y análisis necesarios.

### III.—MECANISMO.

5.—El mecanismo que se seguirá para someter a los aspirantes a la Prueba de Admisión, aplicado con la flexibilidad que se requiera, será el siguiente:

a).—El solicitante presentará los documentos que acrediten su edad, su Instrucción Primaria y el haber cumplido con el Servicio Militar Nacional, en el caso de Varones.

b).—Al presentarse el aspirante, será sometido a un examen superficial. De no encontrarse ningún inconveniente, le serán tomados los datos personales y antropométricos que deben figurar en la hoja de examen. Si alguno de los requisitos deja de ser cumplido, el candidato será rechazado, suspendiéndole el examen.

c).—A continuación, si ha salido aprobado, se le explicará el trabajo que va a desempeñar y lo que se va a exigir de ellos, así como el sueldo y demás prestaciones a que tendrá derecho. Si el candidato se muestra de acuerdo con lo anterior, se le presentará la solicitud de ingreso, a efecto de que la firme.

d).—Se pasarán con el médico, a fin de que les sea practicado el examen.

e).—Presentarán el examen de Capacidad Física.

f).—Se presentarán al Examen Psicológico.

g).—Se enviará una Trabajadora Social a investigar su Medio Familiar.

h).—En los casos en que el aspirante resulte rechazado en alguno de los exámenes, la prueba será suspendida de inmediato, archivándose el expediente con la anotación respectiva.

i).—Si acaso el aspirante dejara de presentarse a los exámenes por una semana, se considerará que ha abandonado la prueba, archivándose igualmente el expediente con la anotación que corresponda.

to de sus obligaciones militares, comprobado con la Cartilla del Servicio Militar Nacional.

f).—No tener parentesco, ni en 1o. ni en 2o. grados, con ningún otro miembro del Cuerpo de Vigilancia.

g).—Resultar aprobado en los exámenes médicos, físico y psicológico, que constituyen la Prueba de Admisión.

h).—Que resulte satisfactorio el Estudio de su Medio Social.

i).—No se tramitarán solicitudes de ingreso para aspirantes del sexo femenino que se encuentren en estado de embarazo. Para el efecto, se practicarán los exámenes y análisis necesarios.

### III.—MECANISMO.

5.—El mecanismo que se seguirá para someter a los aspirantes a la Prueba de Admisión, aplicado con la flexibilidad que se requiera, será el siguiente:

a).—El solicitante presentará los documentos que acrediten su edad, su Instrucción Primaria y el haber cumplido con el Servicio Militar Nacional, en el caso de Varones.

b).—Al presentarse el aspirante, será sometido a un examen superficial. De no encontrarse ningún inconveniente, le serán tomados los datos personales y antropométricos que deben figurar en la hoja de examen. Si alguno de los requisitos deja de ser cumplido, el candidato será rechazado, suspendiéndole el examen.

c).—A continuación, si ha salido aprobado, se le explicará el trabajo que va a desempeñar y lo que se va a exigir de ellos, así como el sueldo y demás prestaciones a que tendrá derecho. Si el candidato se muestra de acuerdo con lo anterior, se le presentará la solicitud de ingreso, a efecto de que la firme.

d).—Se pasarán con el médico, a fin de que les sea practicado el examen.

e).—Presentarán el examen de Capacidad Física.

f).—Se presentarán al Examen Psicológico.

g).—Se enviará una Trabajadora Social a investigar su Medio Familiar.

h).—En los casos en que el aspirante resulte rechazado en alguno de los exámenes, la prueba será suspendida de inmediato, archivándose el expediente con la anotación respectiva.

i).—Si acaso el aspirante dejara de presentarse a los exámenes por una semana, se considerará que ha abandonado la prueba, archivándose igualmente el expediente con la anotación que corresponda.

#### IV.—MOTIVOS Y RAZONES.

6.—Como antes ya se señaló, los exámenes a los que se someterá a los candidatos a Vigilantes, serán: el Médico, el de Capacitación Física, el Sicológico y el Estudio de su Medio Familiar; pero también se practicará un "sondeo" de carácter cultural. El propósito y alcance de estos exámenes, será en cada caso el que abajo se explica:

7.—El Examen Médico, considerando que la Subdirección de Personal hace practicar, por su parte, exámenes de sangre y tórax, tiende a detectar anomalías que impidan o limiten la capacidad del candidato para cumplir con su servicio. Incidentalmente, servirá también para conocer sus condiciones para pasar el examen de Capacidad Física.

a).—Se tomarán primeramente, sus antecedentes hereditarios, neurológicos, siquiátricos, traumáticos y quirúrgicos, así como las enfermedades que hayan padecido.

b).—A continuación se hará un examen por aparatos para conocer sus posibles deficiencias funcionales u orgánicas.

c).—Por último, mediante una serie de ejercicios físicos, se detectará su capacidad de recuperación.

8.—El examen de Capacidad Física servirá para conocer las aptitudes que en este aspecto trae el candidato, para los esfuerzos físicos que le exigirá el servicio. Siempre se tomará en cuenta el resultado del examen médico, antes de proceder a esta prueba.

Constará de los ejercicios siguientes:

a).—Carrera de 100 metros (de 50 para las mujeres).

b).—Salto de profundidad, de 2 metros (de 1 para las mujeres).

c).—Salto de longitud, con 2 metros como mínimo (1 para las mujeres).

d).—Rodada de frente y para atrás.

e).—Ejercicios de calentamiento, para provocar la agitación y medir la recuperación respiratoria.

9.—El examen sicológico trata de obtener el conocimiento de su capacidad intelectual del aspirante; así como los aspectos de su personalidad; para conocer su aptitud, en función del medio en que va a trabajar y las responsabilidades de su empleo.

a).—Para encontrar el nivel intelectual, se usarán las Matrices Progresivas de Raven, y también las Pruebas de Dominós de Anstey.

b).—Como pruebas proyectivas de las personalidades, se usarán las pruebas de la Figura Humana de Machover, y las Ocho figuras de Caligor.

c).—Para la prueba de valores, se usarán las del Test Axiológico de Hartman.

d).—Las pruebas anteriores se completarán con una entrevista psicológica dirigida, para la exploración de las áreas Familiar, Escolar, Afectivo Sexual, Laboral, Social y Motivacional.

10.—Por último, y a pesar de que se exige que cada candidato presente el Certificado de Educación Primaria, por lo menos: es de considerarse que los candidatos, al alcanzar una edad superior a los 20 años, cuando han transcurrido 8 años o más desde que terminaron esa fase de la educación han olvidado buena parte de los conocimientos adquiridos, aunque han agregado otros a su bagaje. Para conocer la realidad de su capacidad, se harán sondeos que abarcarán aspectos de la Gramática, Aritmética, Geografía, Historia y Civismo.

#### **V.—ANEXOS.**

La documentación impresa que se usará para las pruebas que prescribe este Instructivo serán:

- a).—Hoja de Exámenes.
- b).—Solicitud de Ingreso.
- c).—Matrices Progresivas, de Raven.
- d).—Pruebas de Dominós, de Anstey.
- e).—Pruebas de la Figura Humana, de Machover.
- f).—Figuras de Caligor.
- g).—Test Axiológico, de Hartman.

México, D. F., a 1o. de octubre de 1972.

EL C. DIRECTOR DE LA PENITENCIARIA DEL D. F.

CORL. DE ART. D.E.M. LEOPOLDO BARQUERA TRUCIOS.

### **e) Manejo Administrativo del Personal**

Desde el ángulo estrictamente técnico de la administración de los recursos humanos y con la evolución y desarrollo que éstos han alcanzado en la actualidad, no podríamos considerar que el manejo administrativo actual es totalmente funcional, aunque justo es reconocer que existen muchos logros al respecto y muy especialmente un amplio interés del Director General del Penal y del Sub-director Administrativo, de investigar y poner en práctica todas aquellas medidas que contribuyan a la superación constante de la Institución.

Por lo que hemos encontrado una amplísima facilidad para nuestras investigaciones, así como una invitación a colaborar con nuestro trabajo en el diseño de una serie de técnicas e instructivos que puedan llevarse a la práctica.

En la segunda parte de esta tesis, haremos un análisis técnico del personal en estudio, para poder señalar en una forma concreta aquellos objetivos que están siendo útiles en la práctica y aquellos otros que formen una laguna en el sistema administrativo de este personal, para tratar de contribuir con una serie de sugerencias que redunde en su beneficio y que llevan la ambición de contribuir no sólo en este tipo específico de personal penitenciario, ni tampoco exclusivamente en el Penal, aunque nos conformamos con que nuestro trabajo sea un punto de partida que inquiete a las autoridades superiores para más amplias investigaciones en este interesante campo administrativo.

**PARTE II**  
**EL ESTUDIO DEL PROBLEMA, METODOS Y**  
**PROCEDIMIENTOS**

Mucho se ha discutido si la administración, la contabilidad o la economía son ciencias o no. Un administrador puede ser científico y otro puede ser lo contrario. En otras palabras, **NO ES EL CAMPO DE ESTUDIO** sino la actividad y la conducta, las que definen al científico. Puede decirse que el ser científico es un estilo de vida, de enfrentarse a los problemas.

Fernando Arias Galicia.

## CAPITULO I

### ANALISIS DEL PUESTO DE VIGILANTE "C"

Pensemos que todo elemento integrado a una organización requirió de reclutamiento, seleccionado, contratado, adiestramiento en su trabajo y evaluado con frecuencia en función precisamente de su puesto.

Adalberto Ríos Szalay.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Por ello es importante analizar las características de cada puesto a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito, para esto, es necesario efectuar un análisis del mismo.

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones que se van a realizar y lo necesario de ellas, puede tener diferentes aplicaciones de las que señalaremos algunas:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.

- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestables.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de recursos humanos (incluyendo la elaboración de análisis proyectados hacia el futuro).
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- ñ) Como valioso instrumento en auditorías administrativas.
- o) Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos.

Con todo esto consideramos que el análisis del puesto de Vigilante "C" en la Penitenciaría del Distrito Federal debe de ser nuestro punto de partida para una mejor administración del recurso humano en esta Institución.

#### a) Programa de acción.

Siendo nuestro problema fundamental el estudio técnico-administrativo del personal de custodia de la Penitenciaría del Distrito Federal contemplado desde el ángulo de la Administración de los Recursos Humanos, decidimos trazarnos un programa de acción o procedimiento de trabajo para abordar adecuadamente el estudio, tratar de conocer y comprender el problema con la mayor objetividad posible y en esta forma lograr señalar los aspectos positivos y negativos que se están empleando en el manejo del personal de vigilancia; para posteriormente presentar algunas soluciones técnicas que puedan ser de utilidad a la Institución en el tratamiento de este personal para que nuestras proposiciones logren ser un punto de partida en el manejo del personal de otras áreas que laboren en el Penal así como en otras instituciones similares.

Principales pasos seguidos:

1.—**Entrevista inicial** con el C. Coronel de Artillería D. E. M. Leopoldo Barquera Trucíos; Director General de la Penitenciaría del Distrito Federal, quien nos propuso coadyuváramos a comprender el problema del personal de custodia en virtud de que presentaba dificultades el sistema de su reclutamiento el que señalaba un alto índice

de rotación al dejar el servicio más de 50 miembros anualmente de 225 los que generalmente integran las compañías. Por otro lado era importante revisar las baterías psicológicas que se estaban empleando en selección, dado que un altísimo porcentaje de candidatos; más del 90% estaban siendo rechazados en esta parte del proceso. Se nos invitaba a la vez a sugerir todas aquellas medidas que juzgáramos pertinentes para optimizar la situación.

Después de intercambiar ampliamente ideas con el C. Director, convenimos en llevar a cabo un estudio, lo más amplio posible de todo el problema, contando a partir de ese momento con su amplia colaboración así como la de los funcionarios que allí laboraban, ofreciéndonos todo tipo de facilidades para efectuar nuestra investigación.

**2.—Descripción del puesto.**—Consideramos que las técnicas de análisis de puestos son fundamentales en investigaciones de este tipo, decidimos comenzar con una investigación a fondo de las tareas y funciones que implica ese puesto (se incluye en el capítulo anterior), la que efectuamos con las principales autoridades del Penal y que verdaderamente nos abrió la puerta de acceso para iniciar el estudio de este apasionante tema, comenzando a reunir gran información al respecto.

**3.—Un grupo interdisciplinario de investigación.**—Los autores de esta tesis en común acuerdo con el Coordinador de la misma, establecimos un puente de enlace con los alumnos del último semestre que estudiaban para Psicólogos Industriales en la Facultad de Psicología de la U.N.A.M. y que estaban cursando la cátedra de Diseño y Elaboración de Técnicas Industriales; unión de esfuerzos que consideramos de gran provecho para una investigación entre disciplinas. A partir de ese momento la mayor parte de nuestras actividades fueron hechas en equipo.

**4.—Visita inicial al Penal.**—Continuamos nuestra investigación con una visita de campo, por lo que nos trasladamos en grupo al Penal de Santa Martha Acatitla y durante un día poder observar directamente al cuerpo de vigilancia de la Institución dentro de su marco laboral, así como entrevistarlo amplia y directamente, reuniendo de esta manera toda la información que requeríamos para diseñar nuestro cuestionario de análisis.

**5.—Diseño del Cuestionario.**—Con los múltiples datos obtenidos durante nuestra visita de observación, nos reunimos el grupo durante varias sesiones con objeto de ir ordenando el material obtenido y poder así elaborar un cuestionario, el que a la vez que analizara el puesto, pudiese localizar las medidas positivas y negativas que se estaban empleando en la administración del personal de custodia.

## **6.—Aplicación del Cuestionario.**

6.1.—Muestra.—El personal de vigilancia que se encontraba en servicio constituía para nosotros un material de gran valor para realizar nuestras investigaciones, sabiendo que cada compañía tenía aproximadamente 110 vigilantes "C". Escogimos 30 elementos de cada una como muestra representativa, para aplicarles nuestro cuestionario. Se nos facilitaron 30 de una compañía y 31 de la otra, sumando un total de 61 sujetos.

6.2.—Motivando.—Para aplicar el cuestionario trazamos un plan de motivación personal; dado que cada uno de nosotros entrevistaría a 2 vigilantes y que ellos podrían presentar resistencias en este tipo de investigación, evitamos desde luego que el sujeto diera su nombre. También se les informó en grupo que nuestro trabajo estaba respaldado por el Director del Penal y que tenía por objeto conocer adecuadamente su trabajo para tratar de sugerir medidas que en un futuro podrían redundar en el beneficio de ellos.

6.3.—Aplicando.—Con un plan unificado de trabajo nos trasladamos a la Penitenciaría para aplicar nuestro cuestionario en dos sesiones de trabajo, dado que cada equipo lo integraba 15 personas, debíamos entrevistar a dos sujetos cada uno.

6.4.—Calificando.—Los equipos de 15 nos reunimos para calificar los cuestionarios en grupo y ordenar los datos; posteriormente representantes de los dos equipos seleccionaron los resultados obtenidos en las dos compañías.

6.5.—Interpretaciones.—Las interpretaciones de los datos nos permitieron señalar medidas que han venido aplicándose y que están acordes con una buena administración de recursos humanos, y aquellas otras que no se utilizaron y que dieron margen a posteriores investigaciones y sugerencias que se proponen en la tercera parte de esta tesis.

7.—Investigaciones psicológicas.—Los compañeros de psicología, aplicaron pruebas psicológicas con la misma muestra de personal.

8.—Diseñando sugerencias.—Con las lagunas encontradas reparamos temas para diseñar algunas sugerencias que podrán ser de utilidad en un futuro próximo y que ya se han empezado a aplicar, como lo haremos constar más adelante. Para esto fueron necesarias varias visitas al Penal y diferentes entrevistas con autoridades concededoras de la materia administrativa y penitenciaria.

### **b) Visita inicial al Penal de Santa Martha Acatitla.**

Sin duda uno de nuestros primeros pasos en esta investigación, fue la visita de campo que iniciamos en equipo para observar e inte-

rogar al personal de custodia dentro de su mismo ámbito laboral, misma que describimos a continuación:

Nos trasladamos en grupo, a lo largo de todo un día, para visitar el Penal de Santa Martha Acatitla en donde fuimos recorriendo paulatinamente toda la Penitenciaría tomando anotaciones importantes en cada uno de los lugares en que labora este personal, hablamos ampliamente con diferentes vigilantes, quienes nos proporcionaron toda la información que se les fue requiriendo.

Fueron puestos a nuestra disposición varios oficiales para brindarnos colaboración y ayuda en todos los problemas que se nos iban planteando. Es importante hacer notar que fue logrado un estupendo rapport con todo el personal, el que siempre se brindó amable y solícito para esclarecer todas nuestras dudas e inquietudes.

Este paso inicial lo consideramos de esencial importancia debido a que nos proporcionó la información necesaria para iniciar el análisis del puesto, así como para poder empaparnos más objetivamente en el problema; huelga decir que el tema nos resultó tan ampliamente impactante que nuestra motivación se tornó de inmediato intensa.

Aprovechamos a la vez, nuestra visita, para conocer toda la instalación y comprender más ampliamente sus objetivos. A lo largo del día nos entregamos a algunas actividades al parecer recreativas, como juego de fútbol y volibol contra equipos de internos y vigilantes, alguna velada literario-musical con ellos mismos, etc.; lo que nos permitió hacer más ligera cualquier tensión originada al visitar un establecimiento de este tipo y también poder convivir más espontáneamente con el tipo de vida que allí se lleva.

Compartimos alimentos, visitamos los dormitorios de los vigilantes, subimos a los garitones, en fin, podríamos decir que no nos faltó rincón por conocer, ni observación por efectuar; tan es así, que el encargado de conducirnos, nos comunicó que de muchas visitas que él ha dirigido, en años, ninguna había sido tan amplia y detallada.

### **c) Diseño del Cuestionario.**

Con los datos obtenidos a través de las entrevistas con el Director del Penal, el Subdirector Administrativo, el Jefe de Vigilancia y otras autoridades del establecimiento, así como de los obtenidos en la descripción del puesto, en la entrevista al Penal y mediante los diálogos obtenidos directamente con los miembros del cuerpo de vigilancia, procedimos a elaborar un cuestionario que nos permitiese analizar técnicamente al puesto, para encontrar frecuencias e índices significativos.

El tipo de cuestionario que se elaboró, está basado fundamentalmente en los diseños conceptuales del Sistema de Análisis de Puestos que propone Agustín Reyes Ponce y en el libro de Administración de Recursos Humanos que coordina Fernando Arias Galicia.

La técnica de Reyes Ponce nos permite ajustar la descripción del puesto con su análisis, y teniendo como muestra 61 miembros del cuerpo de custodia con servicio y experiencia podremos sin duda lograr un conocimiento más ajustado a la realidad de este tipo de trabajo.

El libro de Arias Galicia nos enfoca a elaborar el cuestionario incluyendo una serie de temas que tienen por objeto conocer la realidad de todos los pasos que se siguen en la organización para administrar sus recursos humanos; desde sus técnicas de reclutamiento, selección, análisis, evaluación, etc. hasta la terminación de relaciones y las auditorías de personal.

A los modelos anteriores agregamos las características tan especiales que rodean este tipo de servicio, así como el tipo de la institución objeto de nuestro estudio, debiendo efectuarse además algunos estudios psicológicos que nos permitan un mayor conocimiento de los sujetos que trabajan en instituciones penales para poder encontrar la adecuada definición de "vocación al trabajo penitenciario" que propone la Ley de Normas Mínimas.

Una vez que estuvimos de acuerdo en los modelos conceptuales que regirían nuestra investigación, presentamos individualmente una serie de preguntas que habrían de integrar el cuestionario. Todas ellas fueron discutidas y analizadas en grupo a fin de integrar posteriormente nuestro método definitivo de investigación, eligiendo aquellas áreas que señalan los modelos, dando más énfasis a las que la observación nos había permitido suponer que mostrarían sin duda deficiencias o éxitos en el manejo del personal.

Es así como enseguida presentamos el modelo del cuestionario aplicado:

ASUNTO: Análisis del Puesto

CUESTIONARIO PARA EL CUERPO DE VIGILANCIA  
DEL PENAL DE SANTA MARTHA ACATITLA

FECHA: .....

1) EDAD: .....

2) LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO: .....

lugar

día

mes

año

3) ESTADO CIVIL: soltero ..... casado ..... unión libre .....  
viudo ..... divorciado .....

4) GRADO ESCOLAR: .....

5) OTROS ESTUDIOS QUE HA REALIZADO: .....

6) NUMERO DE PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE  
DE USTED: .....

7) FECHA DE INGRESO AL PUESTO: .....

8) CATEGORIA O GRADO: .....  
SUELDO: .....

9) ¿REALIZABA PUESTOS SIMILARES AL ACTUAL? si .... no ....  
¿CUALES? .....

¿EN QUE CONSISTEN? .....

COMPANIA A LA QUE PERTENECE: .....

10) NUMERO DE PERSONAS BAJO SU MANDO (SI LAS TIENE): .....

JEFE INMEDIATO SUPERIOR: .....

FUNCION QUE DESEMPEÑA USTED ACTUALMENTE: .....

OTRAS FUNCIONES QUE HA DESEMPEÑADO: .....

11) DENTRO DE LA INSTITUCION, ¿CUAL DE LAS FUNCIONES  
QUE HA DESEMPEÑADO LE GUSTA MAS? .....

¿POR QUE? .....

12) ¿CUAL FUNCION LE DESAGRADA MAS? .....

13) ¿POR QUE? .....

14) ¿ESTA USTED DE ACUERDO CON SU HORARIO? si.... no ....

15) ¿POR QUE? .....

16) ¿LE GUSTA SU TRABAJO? mucho ..... regular .....  
poco ..... nada .....

17) ¿CUALES SON LAS DECISIONES MAS DIFICILES QUE USTED  
TIENE QUE TOMAR? .....

18) ¿CUAL CONSIDERA USTED QUE ES LA RESPONSABILIDAD  
MAS DIFICIL EN SU TRABAJO? .....

19) ¿SIENTE USTED MIEDO EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?  
mucho ..... regular ..... poco ..... nada.....

- 20) ¿POR QUE MEDIOS LLEGO USTED A ESTE TRABAJO? .....
- .....
- 21) SEÑALE USTED DE MAYOR A MENOR IMPORTANCIA LOS TRES MOTIVOS POR LOS QUE SE DECIDIO A ACEPTAR ESTE TRABAJO: .....
- .....
- .....
- .....
- 22) DESCRIBA USTED LAS COSAS QUE MAS LE DESAGRADAN DEL TRABAJO: .....
- .....
- 23) ¿PERTENECIO USTED A UN SISTEMA MILITARIZADO?  
 sí ..... no .....
- 24) SEÑALE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LOS TRES RIESGOS A LOS QUE MAS ESTA EXPUESTO: .....
- .....
- .....
- 25) ¿COMO CONSIDERA LAS RELACIONES ENTRE LOS COMPANEROS DE TRABAJO? muy buenas ..... buenas .....  
 regulares ..... malas ..... muy malas .....
- 26) SEÑALE USTED 3 COMPANEROS CON LOS QUE LE GUSTARIA DESEMPEÑAR UN TRABAJO DE CONFIANZA: .....
- .....
- 27) ¿SIENTE UD. QUE ES TRATADO ADECUADAMENTE EN SU TRABAJO? si ..... no .....
- 28) ¿POR QUE? .....
- .....
- 29) ¿QUE SUGIERE? .....

- 30) ¿SON JUSTOS LOS SUPERIORES CON USTED? si ..... no .....
- 31) ¿POR QUE? .....
- 32) ¿LE CUESTA TRABAJO EJECUTAR LAS ORDENES DE SUS SUPERIORES? si ..... no .....
- 33) ¿POR QUE? .....
- 34) ¿SE CONSIDERA USTED CON CAPACIDAD DE MANDO ADECUADO PARA CON SUS SUBORDINADOS (si los tiene o si los tuviera): si ..... no .....
- 35) ¿POR QUE? .....
- 36) ¿CUANTOS ASCENSOS HA TENIDO EN SU TRABAJO? .....
- 37) ¿POR QUE LOS HA LOGRADO? .....
- 38) SI LOS HA LOGRADO ¿COMO? .....
- 39) SI NO LOS HA LOGRADO ¿POR QUE? .....
- 40) ¿TIENE USTED RECOMPENSAS ECONOMICAS O DE OTRO TIPO EN EL EJERCICIO DE SU TRABAJO? si ..... no .....
- 41) ¿CUALES? .....
- 42) EL SISTEMA DE CASTIGOS EN SU TRABAJO ¿COMO LO CONSIDERA? adecuado ..... inadecuado .....
- 43) ¿CONOCE USTED LA LEY DE NORMAS MINIMAS?:  
mucho ..... regular ..... poco ..... nada .....
- 44) ¿SE LE DIO A USTED UNA BIENVENIDA AL INGRESO DE SU TRABAJO? si ..... no .....
- 45) ¿COMO FUE SU BIENVENIDA? .....

- 46) ¿SE LE DIO UN ENTRENAMIENTO EN SU TRABAJO?  
 si ..... no .....
- 47) ¿QUE TIPO DE ENTRENAMIENTO? .....
- 48) ¿EN SU CONTRATO DE TRABAJO ESTÁN ESTIPULADOS SUS  
 DERECHOS Y SUS OBLIGACIONES? si ..... no .....
- 49) SEÑALE USTED LAS 5 OBLIGACIONES MAS IMPORTANTES  
 EN SU TRABAJO: .....
- 50) SU CONTRATO ES DE: base ..... colectivo .....
- 51) ¿ESTA USTED INSCRITO AL I.S.S.S.T.E.? si ..... no .....
- 52) ¿TIENE REGLAMENTO INTERNO ESCRITO DE TRABAJO?  
 si ..... no .....
- 53) DE NO EXISTIR REGLAMENTO ¿LO CONSIDERA UTIL?  
 si ..... no .....
- 54) ¿POR QUE? .....
- (SI CONTESTA AFIRMATIVAMENTE)
- 55) ¿QUE SUGERENCIAS HARIA PARA MEJORARLO?  
 .....
- (SI CONTESTA NEGATIVAMENTE)
- 56) ¿LO CONSIDERARIA UTIL? .....
- 57) ¿TIENE REGLAMENTO DE HIGIENE? si ..... no .....
- 58) ¿HAY REGLAMENTOS DE SEGURIDAD si ..... no .....
- 59) ¿ESTA USTED SINDICALIZADO? si ..... no .....
- 60) ¿TIENE USTED COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD?  
 si ..... no .....

61) ¿CREE USTED EN LA REHABILITACION DEL INTERNO?

.....  
todos los casos 100%

.....  
en la mayoría de los casos 75%

.....  
en forma regular 50%

.....  
pocos casos 25%

.....  
ningún caso 0%

62) ¿CONSIDERA USTED QUE SE ESTA TRATANDO ACTUALMENTE EN FORMA ADECUADA A LOS INTERNOS si ..... no .....

63) ¿POR QUE? .....

64) ¿COMO SE SIENTE USTED EN RELACION CON LOS INTERNOS?  
mejor ..... igual que ellos ..... peor .....

65) ¿POR QUE? .....

ENTREVISTO: .....

#### **d) Aplicación del cuestionario.**

Cinco pasos fundamentales seguimos en nuestro trabajo y fueron a saber:

- 1) Elección de la muestra.
- 2) Motivación de los sujetos a estudio.
- 3) Aplicación del cuestionario.
- 4) Calificación del mismo.
- 5) Interpretación, análisis y evaluación.

#### **1) Elección de la muestra.**

El mismo cuerpo de custodia que existe actualmente en el Penal debido a su experiencia y preparación constituye la fuente más importante para poder comprender y conocer objetivamente todos aquellos factores que debe reunir un vigilante de prisión. Por ello la muestra de sujetos para cuestionar debería ser buscada dentro de este mismo personal.

Anteriormente señalamos que el personal de vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal, está constituido por dos compañías en las cuales hay aproximadamente 110 vigilantes "C" en cada una de ellas, por lo que escogimos treinta elementos de cada una, que nos daría un total de sesenta y que constituyen un número suficientemente representativo como para que las frecuencias encontradas en la aplicación de la técnica sean fieles indicadores de la realidad. Por otro lado esta muestra la consideramos importante aprovechar para aplicar algunos test psicológicos que nos hablen de inteligencia, personalidad, etc. de los elementos en servicio.

#### **2) Motivación de los sujetos a estudio.**

Los integrantes de un cuerpo de custodia son considerados como personal de confianza.

El artículo 9o. de la Ley Federal del Trabajo establece que "La categoría de trabajador de confianza depende de la naturaleza de las funciones desempeñadas y no de la designación que se le de al puesto. Son funciones de confianza las de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, cuando tengan carácter general y las que se relacionen con trabajos personales del patrón, dentro de la empresa o establecimiento".

De allí que siendo la función principal del cuerpo de vigilancia el mantener la disciplina y seguridad de los internos, así como el cui-

dado de las instalaciones, se desprende que sea considerado el vigilante como trabajador de confianza.

El personal de confianza que al mismo tiempo labora en un cuerpo de vigilancia que pertenece a una institución de tipo penitenciario, nos tenía que hacer presuponer que ante la aplicación del cuestionario nos tendríamos que encontrar con serias resistencias por parte de algunos elementos para responder con la espontaneidad requerida, para obtener datos objetivos en algunas de las preguntas, ésto no obstante a que en nuestra visita inicial no habíamos encontrado oposición a contestar verbalmente por parte de ellos nuestras preguntas en la inmensa mayoría de los casos.

Dado que el cuestionario que se presentaría por escrito, contiene algunas preguntas que pudieran ser comprometedoras para algunos de los vigilantes, decidimos aplicar individualmente las investigaciones, haciéndoles sentir que sus respuestas serían totalmente impersonales, para evitar alguna posible consecuencia negativa para ellos, pero sí especialmente trascendental para el logro de posibles beneficios futuros personales y de su corporación en las condiciones de su trabajo.

Por todo esto nos reunimos en grupo para discutir ampliamente el cuestionario, intercambiar opiniones de nuestras observaciones individuales y poder sincronizar criterios y conocimiento de aquellas partes en las que se pudiera presentar resistencia por parte de los encuestados y en nuestras aplicaciones individuales poder sortear estas dificultades bajo una técnica homogénea.

### **3) Aplicando el cuestionario.**

Nos fueron designados dos días continuos a partir de las 7 a.m., para entrevistar: el primer día a 30 miembros de la 1a. Compañía y el segundo a 30 de la 2a. Compañía. Como señalamos anteriormente, aplicaríamos individualmente la técnica, por lo que integramos dos equipos de 15 entrevistadores que harían una aplicación de dos entrevistas por persona.

Para tal objeto nos fue proporcionada la sala del Consejo Técnico en donde reunimos a los 30 elementos, para en colectividad, hacerles sentir que el objeto de nuestro trabajo, consistía en buscar en forma científica, demostrar que era necesario otorgar algunas mejoras en su situación laboral, que redundaran en el beneficio personal de cada uno de ellos, en el del cuerpo a que pertenecían y en el de la propia Institución, que por otro lado era la primera interesada en efectuar estas investigaciones. Acto seguido y debido a la amplitud de la sala. la que fue amueblada especialmente, iniciamos las entrevistas en forma individual, procedimiento que en su mayor parte nos resultó ade-

cuado; sin embargo por los datos obtenidos que presentamos más adelante, podremos comprobar que algunos Items resultaron un poco oscuros o mal explicados y comprendidos, pero que no alteran significativamente la comprobación de las hipótesis planteadas

#### **4) Calificación del mismo.**

Posteriormente nos reunimos para calificar los cuestionarios, unificar criterios y ordenar los datos obtenidos, mismos que más adelante presentamos y que constituyen sin lugar a dudas una de las partes medulares de nuestra investigación.

#### **5) Interpretación, análisis y evaluación.**

De especial importancia es dar a conocer los índices de frecuencia obtenidos en la investigación, por lo que, en un inciso aparte, procederemos a dar nuestras evaluaciones al respecto, no sin que antes presentemos los cuadros de resultados.

##### **e) Cuadros de los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario.**

A continuación presentamos los índices de frecuencias obtenidos en la aplicación del cuestionario, mismos que están ordenados progresivamente del 1 al 65 de acuerdo con el orden que llevan las preguntas del mismo.

Es importante dejar asentado que los sujetos encuestados fueron un total de 61, 30 de la 1a. Compañía y 31 de la 2a. Compañía. En la mayor parte totalizan 61 tipos de respuestas; en algunos encontramos un total menor, debido a que hubo mucha resistencia por parte de los sujetos que no comprendieron la pregunta o que el entrevistador no quiso por acuerdo general presionar demasiado. En otros totales encontramos un número mucho más alto de respuestas, esto se debe a que varios Items estaban planteados para contestar hasta tres respuestas, sin exigir forzosamente que se dieran las tres.

**CUADRO 1.—**

<b>EDAD</b>	<b>Totales:</b>
Intervalos:	
61 — 65	2
56 — 60	1
51 — 55	5
46 — 50	15
41 — 45	6
36 — 40	11
31 — 35	14
25 — 30	6
20 — 24	1
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

**Secundaria**

3o.	2
2o.	—
1o.	—

**SUB-TOTAL: 2**

**TOTAL: 61**

**CUADRO 5.—**

**CON OTROS ESTUDIOS**

(De uno a tres años):

Sin otros estudios	48
Con otros estudios	13

**TOTAL: 61**

**CUADRO 2.—**

**LUGAR DE NACIMIENTO**

Provincia	56
Capital	5

**TOTAL: 61**

**CUADRO 6.—**

**PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DEL CELADOR:**

No. de personas		
11 a	12	2
9 a	10	8
7 a	8	13
5 a	6	28
3 a	4	6
1 a	2	3
0		1

**TOTAL: 61**

**CUADRO 3.—**

**ESTADO CIVIL**

Casados	54
Unión libre	2
Viudos	2
Solteros	3

**TOTAL: 61**

**CUADRO 7.—**

**ANTIGUEDAD EN AÑOS CUMPLIDOS:**

**CUADRO 4.—**

**ESCOLARIDAD**

Primaria	
6o.	28
5o.	4
4o.	10
3o.	13
2o.	3
1o.	1

**SUB-TOTAL: 59**

No. de años		
19 a	21	1
16 a	18	4
13 a	15	8
10 a	12	3
7 a	9	17
4 a	6	10
1 a	3	16
menos de 1		2

**TOTAL: 61**

**CUADRO 8.—**

**CATEGORIAS:**

Vigilantes	45
Cabos	10
Sargentos	5
Sub-oficial	1

TOTAL: 61

**CUADRO 9.—**

**QUE HAN TENIDO TRABAJOS SIMILARES AL ACTUAL:**

No	40
Si	21

TOTAL: 61

**CUADRO 10.—**

**TIENEN PERSONAL A SU MANDO:**

No tienen	46
Si tienen	15

TOTAL: 61

**CUADRO 11.—**

**QUE FUNCIONES LES GUSTAN MAS:**

1.—Todas	41
2.—Puerta posterior	5
3.—Rondín	4
4.—Garitón	3
5.—Chofer	1
6.—Torre de control	1
7.—Dormitorio	1
8.—Hospital	1
9.—Cocina	1
10.—Gimnasio	1
11.—Visita internos	1
12.—Reja norte	1

TOTAL: 61

**CUADRO 12.—**

**QUE FUNCION LES DESAGRADA MAS:**

1.—Ninguna, todas son similares.	45
2.—Garitón.	3
3.—Vigilar internos intoxicados.	2
4.—Rondin.	2
5.—Dormitorios.	2
6.—No contestaron.	2
7.—Punto central.	1
8.—Registrar vehículos.	1
9.—Pasillo ambulatorio.	1
10.—Comisiones.	1
11.—Servicio lateral.	1

TOTAL: 61

**CUADRO 13.—**

**PORQUE LES DESAGRADA:**

(Relacionar las preguntas de los cuadros 12 y 13 mediante los números del margen izquierdo)

1.—Todas tienen igual trabajo, iguales responsabilidades, en todas deben trabajar etc.	45
2.—Por estar solo en la vigilancia.	3
3.—Agresión y nerviosismo en los internos.	2
4.—Tensión a la que está sometido.	2
5.—Es la más difícil.	2
6.—No contestaron.	2
7.—Registrar a los internos.	1
8.—No se dan a basto en su trabajo.	1
9.—Hace mucho frío en las noches.	1
10.—No tiene nada que ver con el trabajo.	1
11.—El espacio en que trabaja es reducido y aislado.	1
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

**CUADRO 14.—**

**ESTA DE ACUERDO CON SU HORARIO DE TRABAJO:**

No	30
Si	30
No contestó	1
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

CUADRO 15.—

**POR QUE:** (Están de acuerdo o no con el horario).

**Los que están de acuerdo con el horario:**      **Los que no están de acuerdo con el horario:**

1. El horario es igual a otros trabajos.	9	1. Prefiere 24 hs. de trabajo por 48 hs. de descanso.	5
2. Ya se adaptó al horario.	5	2. No hay oportunidad de buscar otro trabajo.	4
3. Por qué les gusta cumplir las órdenes.	4	3. Trabaja más horas de las constitucionales.	4
4. Por su edad ya no encontraría otro trabajo.	3	4. Vive lejos y tiene problemas de transporte.	4
5. No tiene problemas se levanta temprano.	3	5. No le pagan las horas extras.	3
6. En su día de descanso arregla problemas familiares.	2	6. Les gustaría entrar más tarde y horario de 24 por 48	3
7. Es buen horario siempre y cuando se lleve al pie de la letra.	2	7. Trabajan más y descansan menos.	2
8. Está a gusto con su horario.	1	8. Tienen poco tiempo para actividades familiares.	1
9. Fue a su criterio elegirlo.	1	9. Si se retardan los castigan.	1
10. No contestó.	1	10. No hay tolerancia para la entrada y sale después de lo acordado.	1
		11. En nada se beneficia por trabajar doble.	1
		12. El horario es muy pesado.	1

TOTAL: 31

TOTAL: 30

**CUADRO 16.—**

**LE GUSTA SU TRABAJO:**

Mucho	23
Regular	37
Poco	1
Nada	0
	<hr/>
TOTAL:	61

**CUADRO 17.—**

**CUALES SON LAS DECISIONES MAS DIFICILES QUE TIENE QUE TOMAR:**

1.—Ninguna.	16
2.—Intervenir cuando hay problemas. con los internos.	8
3.—Disuadir en caso de pelea a los internos.	7
4.—No hay que tomar decisiones hay que obedecer órdenes.	5
5.—Conducir internos al castigo.	4
6.—En caso de fuga dar alarmas.	4
7.—Reportar a los internos.	3
8.—Decidirse a usar las armas.	3
9.—Vigilar la no introducción de drogas.	2
10.—Tirar en caso de fuga.	2
11.—Dar alerta.	1
12.—Sólo tomar decisiones leves.	1
13.—Dar permisos a los internos.	1
14.—Llevar al culpable con el inmediato superior.	1
15.—No golpear internos.	1
16.—Registrar personal administrativo.	1
17.—Pedir permiso al director.	1
	<hr/>
TOTAL:	61

CUADRO 18.—

**LA RESPONSABILIDAD MAS IMPORTANTE  
EN SU TRABAJO:**

1.—Evitar fugas.	16
2.—Todas las funciones tienen la misma responsabilidad.	13
3.—Identificar los que entran y los que salen.	5
4.—Evitar riñas.	5
5.—Controlar los internos.	4
6.—Vigilar los dormitorios.	3
7.—Cumplir órdenes.	3
8.—Vigilar constantemente.	3
9.—Pertener al rondín.	2
10.—Custodiar internos que salen a diligencias.	2
11.—Desempeñar bien un servicio.	1
12.—Reportar cuando hay un herido.	1
13.—Llegar a ser comandante.	1
14.—Obtener barras por merecimientos.	1
15.—Evitar introducción de drogas.	1

TOTAL: 61

CUADRO 19.—

**SIENTE MIEDO EN SU TRABAJO:**

Mucho	1
Regular	15
Poco	11
Nada	34

TOTAL: 61

CUADRO 20.—

**MEDIOS POR LOS QUE LLEGO A  
SU TRABAJO:**

1.—Por recomendación.	18
2.—Haciendo solicitud.	17
3.—Por un compañero de trabajo.	11
4.—Por medio de un amigo.	8
5.—Por familiares.	4
6.—Por medio de los Dorados de Villa.	1
7.—Por medio de Gobernación.	1
8.—Por medio de los periódicos.	1

TOTAL: 61

CUADRO 21.—

PRINCIPALES MOTIVOS POR LOS QUE SE DECIDIERON A TOMAR

ESTE TRABAJO (2 a 3 respuestas por persona):

1.—Por necesidad económica.	27
2.—Por no tener empleo.	27
3.—Por mejorar su situación.	16
4.—Por conocer el trabajo y gustarle.	10
5.—Por su familia.	8
6.—Por ser el sueldo mejor.	7
7.—Por parecerle bueno el horario.	6
8.—Por tener derecho al ISSSTE.	3
9.—Por pertenecer a una institución.	3
10.—Hay menos problemas que en otros trabajos.	2
11.—Para poder ser trabajador del gobierno.	2
12.—Por la cercanía del trabajo a su casa.	2
13.—Porque el empleo tiene que ver con las armas.	2
14.—Interés momentáneo.	1
15.—Por ser policía.	1
16.—Por tener oportunidad de ser autoridad.	1
17.—Porque le convino.	1
18.—Porque le gusta trabajar de noche.	1
19.—Porque le dijeron que había vacantes.	1
20.—Porque se trabaja mucho.	1
21.—Por una recomendación.	1
22.—Cooperar con la sociedad porque no le gusta la delincuencia.	1
23.—Porque le dieron el trabajo rápido.	1
24.—Porque es un trabajo seguro.	1
25.—Por conocer la disciplina.	1
26.—Porque en provincia es bajo el sueldo.	1
27.—Por hacer algo en la vida.	1
28.—Porque tiene tiempo de trabajar en otros lados.	1
	<hr/>
TOTAL	130

CUADRO 22.—

**COSAS QUE MAS LE DESAGRADAN EN EL  
TRABAJO:**

1.—Ninguna.	18
2.—El horario.	16
3.—Que se cometan injusticias.	4
4.—Que le den más importancia a los internos.	3
5.—Los arrestos.	3
6.—La comida.	2
7.—La falta de unión entre los compañeros.	2
8.—Que el trato con los internos es difícil.	2
9.—La rigidez de los jefes.	2
10.—La falta de organización.	1
11.—Que las armas son malas y viejas.	1
12.—Tratar con internos viciosos.	1
13.—Los desvelos al salir del trabajo.	1
14.—Estar solo en el garitón.	1
15.—Que regañen delante de todos.	1
16.—Que al faltar a una tarea les descuenten por dos.	1
17.—Falta de apoyo de los jefes.	1
18.—No poder salir en 24 horas.	1
	<hr/>
TOTAL:	61

CUADRO 23.—

**PERTENECIO A UN SISTEMA  
MILITARIZADO:**

Si	22
No	39
	<hr/>
TOTAL:	61

CUADRO 24.—

**RIESGOS A QUE MAS ESTA EXPUESTO:**

1.—Agresión y ataque de los internos.	24
2.—Perder la vida.	20
3.—Accidentes por fugas.	18
4.—Riñas con los internos.	10
5.—Accidentes por motines.	10
6.—Ir a la cárcel.	7
7.—Desarmar a los internos.	7
8.—Ser expulsado del trabajo.	4
9.—Que los internos levanten calumnias que comprometan a uno.	3
10.—Que hay fugas en diligencias.	3
11.—Involucrarse con los internos.	3
12.—Arrestos.	2
13.—Que los secuestren los internos.	2
14.—Ninguno.	1
15.—Llegar a cometer errores.	1
16.—Que los internos los envenenen.	1

TOTAL: 116

CUADRO 25.—

**COMO CONSIDERA LAS RELACIONES  
ENTRE LOS COMPAÑEROS DE  
TRABAJO:**

Muy buenas	7
Buenas	30
Regulares	23
Malas	—
Muy malas	—
Abstenciones	1

TOTAL: 61

CUADRO 26.—

**COMPANEROS CON LOS QUE  
PREFIERE TRABAJAR:**

1.—Con cualquiera	10
2.—Obtuvieron 6 votos	1
3.—Obtuvieron 5 votos	2
4.—Obtuvieron 4 votos	1
5.—Obtuvieron 3 votos	4
6.—Obtuvieron 2 votos	8
7.—Obtuvieron 1 voto	70

TOTAL: 96

CUADRO 27.—

**SIENTE QUE ES TRATADO  
ADECUADAMENTE EN  
SU TRABAJO:**

Si	47
No	12
Regular	2

TOTAL: 61

CUADRO 28.—

**PORQUE:**

A) Si:

1. Porque no tenemos problemas.	28
2. Porque no me cargan la mano.	10
3. Conformidad con la autoridad.	5
4. Otros.	4

SUB-TOTAL: 47

B) No o Regular:

1. Problemas con la autoridad.	6
2. Castigos injustos.	4
3. Mal horario.	4

SUB-TOTAL: 14

TOTAL: 61

CUADRO 29.—

**SUGERENCIAS QUE HACEN PARA  
MEJORAR EL TRATO:**

1.—No sugiere nada.	20
2.—Cambio de horario.	13
3.—Que se aumente el personal o se forme otra compañía.	8
4.—Recibir más apoyo de la autoridad.	5
5.—Recibir mejor trato.	3
6.—Que se mejoren las comidas.	3
7.—Que haya respeto mutuo.	3
8.—Que se les capacite.	2
9.—Que se respete el horario.	1
10.—Que haya ascensos.	1
11.—Que se respeten las órdenes.	1
12.—Que se mejore el sueldo.	1
	<hr/>
TOTAL:	61

CUADRO 30.—

**SON JUSTOS LOS SUPERIORES  
CON USTED:**

Si	53
No	7
Regular	1
	<hr/>
TOTAL	61

CUADRO 31.—

**PORQUE SON JUSTOS O NO:**

A) Si:

1.—Conformidad con la autoridad.	20
2.—Sin problemas con los superiores.	13
3.—Francamente sometidos.	10
4.—Apoyo de la autoridad.	4
5.—Cumplen con su trabajo.	4
6.—Les advierten las consecuencias.	2
	<hr/>
SUB-TOTAL:	53

B) No o regular:

1.—Tienen problemas con la autoridad.	7
2.—No se sienten correspondidos.	1
<b>SUB-TOTAL:</b>	<b>8</b>
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

CUADRO 32.—

**LES CUESTA TRABAJO  
EJECUTAR ORDENES:**

No	55
Si	6
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

CUADRO 33.—

**PORQUE LES CUESTA O NO TRABAJO  
EJECUTAR ORDENES:**

A) No:

1.—Porque está para recibir órdenes.	22
2.—Porque tiene práctica.	10
3.—Por haber estado en el ejército.	8
4.—Porque se sienten aptos para desempeñarlas.	3
5.—Porque conoce su trabajo.	3
6.—Porque ha adquirido experiencia.	2
7.—Sabe lo que tiene que hacer.	2
8.—Por interés.	2
9.—Por costumbre.	1
10.—Por ser órdenes precisas.	1
11.—Evita dificultades.	1
<b>SUB-TOTAL:</b>	<b>55</b>

B) Si:

1.—No quisieron contestar.	6
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

CUADRO 34.—

**SE CONSIDERA CON CAPACIDAD  
DE MANDO:**

Si	51
No	7
	<hr/>
TOTAL:	58

CUADRO 35.—

**PORQUE SE CONSIDERA CON CAPACIDAD  
DE MANDO:**

A) Si:

1.—Hemos aprendido de nuestros superiores.	14
2.—No contestaron.	12
3.—Ya tienen práctica y experiencia.	11
4.—He visto cómo se puede sobrellevar al personal.	5
5.—Tendría que probar.	4
6.—Se siente suficiente.	2
7.—Lo que obedece no le es difícil mandarlo tampoco.	1
8.—Se siente vigilante de primera.	1
9.—Tiene criterio para mandar.	1

SUB-TOTAL: 51

B) No:

1.—No contestaron.	5
2.—No desean subalternos.	2

SUB-TOTAL: 7

TOTAL: 58

CUADRO 36.—

**CUANTOS ASCENSOS HA TENIDO  
EN SU TRABAJO:**

Ninguno	35
Uno	11
Dos	9
Tres	3
	<hr/>
TOTAL:	58

CUADRO 37.—

**PORQUE HA LOGRADO ASCENSOS:**

1.—No contestaron.	38
2.—Por méritos.	7
3.—Por buena conducta.	7
4.—Por consideración de sus superiores.	2
5.—Por portarse bien con el comandante.	1
6.—No se enteró por qué.	1
7.—Al cambiar de servicio.	1
8.—Por antigüedad.	1
	<hr/>
TOTAL:	58

CUADRO 38.—

**COMO HA LOGRADO ASCENSOS.**

1.—No contestaron.	43
2.—Por buena conducta.	6
3.—Por medio de los jefes.	4
4.—Evitando un fuga.	2
5.—Decomisando drogas.	2
6.—Por parte del comandante.	1
7.—Por no tener faltas ni permisos.	1
8.—Por buen desempeño en el cuidado de dormitorio.	1
9.—Por el desarrollo en su trabajo.	1
	<hr/>
TOTAL:	61

**CUADRO 39.—**

**PORQUE NO HA LOGRADO ASCENSOS:**

1.—No contestaron.	23
2.—No les interesa ascender.	7
3.—No saben por qué.	6
4.—Por falta de preparación.	4
5.—Por no tener antigüedad.	4
6.—Nunca los han tomado en cuenta.	4
7.—Porque hay personas que tienen más derechos.	3
8.—Porque son de reciente ingreso al trabajo.	3
9.—Porque no le caen bien a los jefes.	2
10.—Cada director trae su personal de confianza.	2
11.—Por no checar tarjeta.	1
12.—Por no tener dinero para comprarlos.	1
13.—En su puesto no hay posibilidades de ascenso.	1

**TOTAL:** 61

**CUADRO 40.—**

**TIENE RECOMPENSAS EN SU TRABAJO:**

No	55
Si	6
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

**CUADRO 41.—**

**TIPOS DE RECOMPENSAS:**

1.—Ningunas	55
2.—Juguetes para sus hijos	4
3.—Pensión del ejército	1
4.—20% de aumento	1
<b>TOTAL:</b>	<b>61</b>

**CUADRO 42.—**

**EL SISTEMA DE CASTIGOS LO CONSIDERA:**

1.—Inadecuado	35
2.—Adecuado	26

**TOTAL:** 61

Lo consideran inadecuado porque es injusto y excesivo.

Lo consideran adecuado por disciplina.

CUADRO 43.—

**CONOCE USTED LA LEY  
DE NORMAS MINIMAS:**

1.—Poco	41
2.—Nada	11
3.—Regular	9
4.—Mucho	0
	—
TOTAL:	61

CUADRO 45.—

**COMO FUE LA BIENVENIDA:**

1.—Saludo	5
2.—Saludo e instrucciones	3
3.—Saludo y presentación	2
4.—Instrucciones	2
5.—Saludo y lo llevaron al puesto	1
	—
TOTAL:	13

CUADRO 44.—

**SE LE DIO BIENVENIDA  
A SU INGRESO:**

1.—No	48
2.—Si	13
	—
TOTAL:	61

CUADRO 46.—

**SE LE DIO ALGUN  
ENTRENAMIENTO EN  
SU TRABAJO:**

Si	38
No	23
	—
TOTAL:	61

CUADRO 47.—

**TIPO DE ENTRENAMIENTO:**

1.—Instrucción militar y física.	18
2.—Uso de armas.	10
3.—Cómo trabajar con internos.	6
4.—Orientación, prácticas y registro.	4
	—
TOTAL:	38

CUADRO 48.—

**SU CONTRATO TIENE ESTIPULADOS  
DERECHOS Y OBLIGACIONES:**

1.—No	30
2.—Si	23
3.—No tiene contrato	5
4.—No sabe	3
	—
TOTAL:	61

CUADRO 49.—

**SEÑALE LAS PRINCIPALES OBLIGACIONES  
DE SU TRABAJO:**

1.—Cumplir con el servicio.	44
2.—Obediencia a superiores.	40
3.—Puntualidad.	31
4.—Aseo.	17
5.—Tener buenas relaciones humanas.	9
6.—Cuidar el orden en el interior.	9
7.—Evitar tráfico de drogas.	4
8.—Registrar.	3
9.—Comunicar al superior.	3
10.—Controlar castigados.	1

TOTAL: 161

CUADRO 50.—

**TIPO DE CONTRATO  
QUE TIENEN:**

1.—Colectivo	28
2.—De confianza	14
3.—No saben	9
4.—De base	8
5.—No tienen	2

TOTAL: 61

CUADRO 51.—

**ESTAN INSCRITOS AL ISSSTE:**

Si 61

CUADRO 52.—

**TIENE REGLAMENTO INTERNO  
DE TRABAJO:**

No	50
Si	7
No saben	4

TOTAL: 61

**CUADRO 53.—**

**CONSIDERAN UTIL EL REGLAMENTO:**

Si	54
No	4
No saben	3
TOTAL:	<hr/> 61

**CUADRO 54.—**

**QUE OPINAN SOBRE LA EXISTENCIA DE UN  
REGLAMENTO DE TRABAJO:**

1.—Sabrían a que atenerse.	14
2.—Para conocer derechos y obligaciones	12
3.—Para un mejor conocimiento del servicio.	11
4.—No contestaron.	7
5.—Pueden desarrollar mejor su trabajo.	5
6.—Son mejores las órdenes por escrito.	3
7.—Para su bien y el de su familia.	2
8.—Para tener armas y defenderse.	1
9.—Para obtener prestaciones.	1
10.—Para dormir cuatro horas.	1
11.—Para dar informes.	1
TOTAL:	<hr/> 58

**CUADRO 55.—**

**PRINCIPALES SUGERENCIAS QUE HACEN  
PARA UN CONTRATO DE TRABAJO:**

- 1.—Cambiar el horario de 24 por 48.
- 2.—Aumentar el personal.
- 3.—Aumentos de salarios.
- 4.—Mejorar la alimentación.
- 5.—Conocer sus derechos y obligaciones.
- 6.—Que se completen las compañías.
- 7.—Que les pongan supervisores.

CUADRO 56.—

—95 OCEANO

**CONSIDERA UTIL EL REGLAMENTO:**

Si	29
No supieron contestar	32
TOTAL:	<u>61</u>

CUADRO 57.—

**TIENE REGLAMENTO DE HIGIENE:**

No	39
Si	22
TOTAL:	<u>61</u>

CUADRO 58.—

**TIENEN REGLAMENTO DE SEGURIDAD:**

No	41
Si	20
TOTAL:	<u>61</u>

CUADRO 59.—

**ESTA SINDICALIZADO:**

No	57
Si	4
TOTAL:	<u>61</u>

CUADRO 60.—

**TIENEN COMISION MIXTA DE HIGIENE Y SEGURIDAD:**

No	51
Si	10
TOTAL:	<u>61</u>

CUADRO 61.—

—M. OSCAÑO

**CREE EN LA REHABILITACION  
DE LOS INTERNOS:**

1.—En el 100% de los casos.	1
2.—En el 75% de los casos.	26
3.—En el 50% de los casos.	18
4.—En el 25% de los casos.	14
5.—En ningún caso.	2

TOTAL: 61

CUADRO 62.—

**CONSIDERA ADECUADO EL  
TRATAMIENTO ACTUAL A  
LOS INTERNOS:**

Si	56
No	5

TOTAL: 61

CUADRO 63.—<sub>g</sub>

**POR QUE LO CONSIDERA ADECUADO:**

1.—Porque se lleva a cabo la rehabilitación.	19
2.—Porque se le dan todas las facilidades.	6
3.—Porque se le da un trato humano.	6
4.—Porque la mayoría ya se está portando mejor.	5
5.—Porque se les dan regalos, rifas, paseos.	4
6.—Porque no es arbitrario.	4
7.—Porque acaban antes su condena.	4
8.—Porque se les dan todos los medios para que se regeneren.	3
9.—Porque se separan a los peligrosos.	2
10.—Porque dos días de trabajo les vale uno de libertad.	1
11.—Porque hay una dirección.	1

TOTAL: 55

**CUADRO 64.—**

**COMO SE SIENTE USTED  
EN RELACION CON LOS  
INTERNOS:**

Mejor que ellos.	27
Igual que ellos.	18
Peor que ellos.	11
No contestaron.	5

TOTAL: 61

**CUADRO 65.—**

**TIPOS DE RESPUESTAS A POR QUE SE SIENTEN:**

**A) Mejor que los internos**

- 1.—Porque yo soy libre.
- 2.—Porque no soy vicioso.
- 3.—Porque no he cometido ninguna falta.
- 4.—Porque yo tengo libertad y ellos no.
- 5.—Porque no entran a la razón y se ponen intransigentes.

**B) Igual que los internos**

- 1.—Porque somos humanos todos.
- 2.—Porque son seres humanos como yo.
- 3.—Porque la comida es la misma para los vigilantes y los internos.
- 4.—Porque todos estamos expuestos a cometer una falta.
- 5.—Porque cuando platico con ellos hay acercamiento.

**C) Peor que los internos**

- 1.—Porque siempre tratan de ser superiores a nosotros.
- 2.—Porque los tratan mejor que a uno.
- 3.—Porque les hacen más caso que a nosotros.
- 4.—Porque a nosotros nos castigan más que a ellos.
- 5.—Porque les dan mejor trato.
- 6.—Porque se pueden desarrollar en varios aspectos y nosotros no.

## CAPITULO II

### ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INVESTIGACION A TRAVES DE LAS TECNICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

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

Fernando Arias Galicia.

En el presente capítulo expondremos la valuación e interpretación de los datos obtenidos mediante el cuestionario elaborado y aplicado, tomando en cuenta como modelo conceptual las técnicas más actuales que se utilizan para la Administración de los Recursos Humanos y siguiendo por decirlo así, el índice del libro de texto que se lleva en la Facultad de Contaduría y Administración que ha sido diseñado por varios catedráticos del área, bajo la coordinación del doctor Fernando Arias Galicia.

Sabemos que existen muchos textos similares pero que sin embargo no reúnen las características especiales que éste contiene, como son: la actualización de la materia y el esfuerzo constante por adaptar sus técnicas a la realidad de las organizaciones mexicanas. Es por esto que tomamos dicho texto como base para tratar de localizar fallas, incrementar las acciones medianamente positivas y detectar aquellas lagunas técnicas en los manejos del personal penitenciario.

La Penitenciaría de Santa Martha Acatitla, la que puede considerarse por diversos aspectos la Penitenciaría más importante en la República Mexicana, es en la que pretendemos contribuir para mejo-

rar la organización del sistema penitenciario mexicano, coadyuvando a la vez, en la búsqueda de una fisonomía más propia, tomando en cuenta nuestra indiosincrasia y la de nuestros sistemas jurídicos.

### **a) Técnicas de Administración de Recursos Humanos.**

Siendo la Administración de Recursos Humanos la disciplina que persigue los objetivos organizacionales mediante una estructura y al través del esfuerzo humano organizado, hemos escogido las siguientes técnicas como base de análisis e interpretación de nuestra investigación por un lado y como termómetro por el otro, lo que nos permita detectar las deficiencias existentes.

#### **1.—Las Teorías Gerenciales.**

Para detectar en lo que se basa el sistema penitenciario al suponer explícita o implícitamente lo que es la naturaleza humana de acuerdo a ello, analizar su filosofía gerencial y tratar de sugerir a la vez, principios que la operen.

#### **2.—El Departamento encargado de la función.**

Es importante analizar el Departamento de Personal o de Administración de Recursos Humanos que funciona dentro de la Penitenciaría del Distrito Federal, para detectar aquellos adelantos técnicos de las ciencias administrativas que está utilizando; aquellos otros que usa en forma parcial para sugerir sus incrementos y por último, otros procedimientos que hasta la fecha no ha utilizado y que su uso le pueda llevar a un logro más satisfactorio de sus objetivos. Lo mismo nos proponemos llevar a cabo en cuanto a su organización.

#### **3.—El Análisis de Puestos.**

Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en un puesto, los requisitos, experiencias, habilidades, etc., que debe reunir la persona que lo va a desempeñar y el estudio del medio ambiente en que se desenvuelve. Este trabajo trata en lo general, del estudio de un solo puesto entre los múltiples en que labora el personal penitenciario y podemos considerar que el marco global del propio trabajo, constituye una técnica general del análisis del de Vigilante "C", pero del que por analogía se pueden sacar muchas conclusiones para otros puestos de este sistema organizacional.

#### **4.—Los Salarios.**

La técnica de valuación de puestos, ayuda a que las organizaciones eviten los problemas sociales, económicos y legales que plantea la

retribución salarial. Aunque no presentaremos un diseño especial de técnica de valuación para los puestos de custodia del personal penitenciario, si señalaremos aquellos ángulos en que hemos detectado algunas deficiencias, proponiendo a la vez, algunos lineamientos que ayuden a subsanarlas, dejando a otras investigaciones la oportunidad de realizar estudios técnicos más profundos.

#### **5.—Reclutamiento y Selección de Personal.**

Toda organización que realiza una buena técnica de reclutamiento, sobre todo de selección de personal para elegir a la persona adecuada, para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador, desempeño de su puesto y desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio asimismo y a la comunidad en que se desenvuelve, puede llegar más fácilmente a los propósitos que se ha trazado. La Penitenciaría del Distrito Federal, posee estupendos servicios técnicos para lograr estos fines, por lo cual nuestra contribución será modesta.

#### **6.—Inducción.**

Siempre que se seleccione y contrate a un aspirante para ocupar un puesto dentro de la organización, no debe perderse de vista que se trata de una nueva personalidad que va a ingresar a ella y que va a enfrentar una serie de costumbres y procedimientos extraños, por lo cual, deberá informársele adecuadamente de todos los nuevos elementos, como normas, políticas, procedimientos, etc. de la organización, para acelerar la integración del individuo en el menor tiempo y en la mejor manera para el puesto que va a desempeñar. Más adelante propondremos una serie de diseños que pueden ser de importancia para el Penal.

#### **7.—Relaciones entre los trabajadores y la Dirección.**

Una vez contratado un trabajador (obrero, vigilante, oficinista, ejecutivo, etc.), tendrá forzosamente que establecer una serie de relaciones entre él y la organización, las que podrán ser de diferentes tipos: formales e informales; individuales y colectivas; operativas y directivas, etc. Este tema se considera de enorme importancia debido a que las organizaciones son verdaderas sociedades humanas de mayor o menor envergadura, en las que siempre se están dando un sinnúmero de relaciones humanas que, encauzadas debidamente, manejadas y dirigidas, llevan a cualquier empresa a la feliz realización de sus objetivos, permitiendo a la vez mantener un alto índice de moral.

La organización por un lado, establece sus políticas y objetivos a seguir, así como sus programas, planes y procedimientos para poder alcanzarlos, por lo que tiene que establecer una serie de líneas de comunicación lo suficientemente claras precisas para dirigirse a los

empleados, tratando de obtener la comprensión de los mensajes, sirviéndose de sistemas tan conocidos como: los instructivos, el reglamento interno de trabajo, los sistemas de quejas y sugerencias, los organismos de trabajadores, los sistemas contractuales, etc. Por otro lado a un nivel no precisamente legal sino más bien educativo, psicológico y social, se pueden crear cursillos, manuales, posters, etc., que ayuden a informar por un lado y a propiciar por el otro, formas que permitan un grado "a doc" de inter-relaciones humanas.

Por lo anterior, más adelante sugerimos una serie de técnicas que le permitan a la Penitenciaría del Distrito Federal fortalecer este renglón administrativo considerado de tan alta importancia en nuestros días; debido a los buenos elementos técnicos con que cuentan muchos de ellos, podrán llevarse fácilmente a cabo; otros por su carácter jurídico, tendrán que ser sometidos a una serie de procedimientos legales que si bien presentarán serias dificultades, deberá ser conveniente luchar denodadamente por alcanzarlos, ya que constituyen la base formal que debe sustentar la estructura de la organización.

### **8.—Educación y entrenamiento.**

Capacitación, educación, desarrollo y entrenamiento, son términos que en su ejercicio administrativo vienen a llenar el renglón más importante del aprovechamiento adecuado del ser humano ante el trabajo y muy especialmente cobra énfasis en nuestra realidad mexicana, en donde la falta de individuos capacitados para el trabajo asciende a las alarmantes sumas del 85 al 90%.

El sistema penitenciario mexicano requiere de la capacitación adecuada de su personal como puede serlo en cualquier otra empresa, nada más que es necesario tomar en cuenta la misión tan importante que tienen que desarrollar individuos que van a laborar en un campo en el que hay que luchar por la rehabilitación de seres humanos que han delinquido, no tomando esto último como una utopía, sino como el objetivo fundamental que puede y se logra llevar a cabo solo mediante una capacitación y un entrenamiento especializado, aunados a una de las posibilidades más altruistas que podemos realizar los seres humanos, poder servir a nuestros semejantes que se encuentran en desgracia.

La Ley de Normas Mínimas señala las exigencias de la constante capacitación y actualización del personal penitenciario, así como la confrontación sincera de una vocación para este tipo de labores, por lo cual, no podemos dejar de analizar lo que al efecto se está haciendo en la actualidad, así como poner algún diseño para coadyuvar.

### **9.—Calificación de méritos.**

Esta técnica permite juzgar y valorar la actuación personal de un empleado en el desempeño del trabajo; se requiere para su aplicación

de una serie de factores o características que apuntan más directamente hacia la calidad en el desempeño de un puesto, siendo los principales: criterio, iniciativa, previsión, cantidad y calidad del trabajo, responsabilidad, entusiasmo, conocimientos, sentido de colaboración, etcétera.

Más adelante analizaremos detalladamente, este renglón no es lo suficientemente utilizado dentro de la institución objeto de nuestro estudio, por lo cual, nos propondremos sugerir un diseño que nos hable de su necesidad y beneficio, de sus objetivos, de su plan de acción, etc., para obtener las ventajas que él representa; a la vez presentaremos diseños de los procedimientos a seguir para su logro.

#### **10.—Higiene y seguridad.**

La Higiene Industrial es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos, físicos o tensionales que provienen del trabajo y que pueden ser la causa de las enfermedades por el deterioro de la salud.

La seguridad industrial comprende un conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y la exterminación de accidentes en el trabajo por medio del estudio y la comprensión de sus causas, por lo cual se encargará igualmente de las reglamentaciones tendientes a evitar los accidentes.

El trabajo de vigilante de un cuerpo de custodia dentro de cualquier penal, se encuentra sujeto a un sinnúmero de riesgos y factores muy especiales, por otro lado las penitenciarias cuentan actualmente con una serie de elementos técnicos que les permiten auxiliar eficazmente estos ángulos técnicos, a pesar de ello nos permitiremos proponer algunas medidas que servirán para incrementar adecuadamente los servicios.

#### **11.—Servicios y prestaciones.**

Los servicios y prestaciones están comprendidos por todas aquellas actividades costeadas por la organización que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material y social a sus empleados. Por prestaciones podemos entender que se trata de aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario percibe el trabajador. Por servicios se entienden aquellas actividades que costea la organización y que también proporcionan una ayuda de índole material o social a los empleados. Estos dos términos pueden emplearse como sinónimos y sin embargo muchas veces son diferentes.

En la Penitenciaría del Distrito Federal podemos considerar co-

mo prestaciones, todas aquellas que emanan de la Ley del ISSSTE, ya que todos sus empleados se encuentran debidamente afiliados a este Instituto, por lo cual, es uno de los renglones administrativos que se encuentran a un nivel óptimo.

Como servicios que la Institución ofrece a los vigilantes del cuerpo de custodia tenemos por ejemplo los de dormitorio, comedor, uniformes, juguetes para sus hijos, etc.; no los podemos considerar malos o bajos aunque si pueden estar sujetos a superarse, haciendo notar que en ninguna forma deben ser considerados como incentivos o gratificaciones.

#### **12.—Terminación de relaciones de trabajo.**

Así como en el momento en que un empleado fue contratado por una organización para prestar sus servicios, se definen todos los lineamientos contractuales dándose especial importancia a todos los pasos seguidos, lo mismo debe hacerse cuando el individuo deja de prestar sus servicios ya sea voluntaria o involuntariamente para conocer todos los trámites, políticas de despido, fundamentos legales, etc.

Si tomamos en cuenta que el índice de personas que abandonan el puesto de vigilantes por años es demasiado alto, habremos de sugerir en este trabajo un cuestionario y entrevista de salida que le permita a la Penitenciaría detectar técnicamente cuales son las principales fallas que están operando en el manejo de dicho personal, para poder mediante ello, señalar las políticas de mejoramiento de esta situación.

#### **13.—Auditorías e Investigaciones relativas a los Recursos Humanos.**

William. P. Leonard nos dice: "Son un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia gubernamental o de cualquier componente de ellos (una división o un departamento), de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos".

Se puede decir que en todas las áreas que señalamos, actualmente se deben practicar auditorías siempre y cuando se efectúen a través de una metodología de investigación científica y que sirvan para que toda organización pueda detectar sus principales fallas en administración de personal, así como los logros que va obteniendo mediante la tecnificación.

En este trabajo nos ocuparemos casi de uno por uno de los elementos señalados, no pudiendo dejar de sugerir la importancia de la utilización de las auditorías de personal.

**b) Principales relaciones entre las técnicas de la administración de los recursos humanos y las preguntas del cuestionario.**

A continuación presentamos un cuadro que nos indica la relación que existe y hacia la que tratamos de enfocar nuestro cuestionario, con las técnicas de administración de los recursos humanos que sirven como modelo conceptual a esta investigación:

---

<b>Técnicas de Recursos Humanos.</b>	<b>Preguntas del cuestionario relacionadas con las técnicas.</b>
1. Las teorías Gerenciales.	a) Todas las preguntas revelan algo algo al respecto. b) Principalmente: de la 11 a la 18, la 21 y 22, de la 25 a la 39 y la 46, 47 y 49.
2. El Departamento encargado de la Administración del Personal.	Todas las preguntas rinden información.
3. Análisis de puestos.	Todas las preguntas llevan la pretensión de hacer un análisis lo más amplio posible del puesto de Vigilante "C".
4. Salarios.	Preguntas: 6, 7, 8, 14, 36 a 40, 42, 50, 51, y 59.
5. Reclutamiento y Selección de Personal.	Preguntas: 1 a 6, 9, 14, 20, 21 y 23.

---

6. Inducción.	Preguntas: 44, 45, 48 a 51 y 59.
7. Relaciones entre los trabajadores y la Dirección.	Preguntas: 23 a 32, 42 y 52 a 56.
8. Educación y Entrenamiento.	a) Todas en cuanto nos llevan a una descripción genérica y específica del puesto. b) Principalmente: 2, 4, 5, 46, 47 y 61 a 65.
9. Calificación de Méritos.	Preguntas: 7 a 9, 18, 24, 26, 34 a 42 y 46 a 49.
10. Higiene y Seguridad.	Preguntas: 57, 58 y 60.
11. Servicios y Prestaciones.	Preguntas: 40, 41 y 51.
12. Terminación de Relaciones Laborales.	No se diseñó ninguna porque a priori sabíamos del alto índice de rotación y de la no existencia de entrevista de salida para comprender y tecnificar el problema.
13. Auditorías e investigaciones relativas a los recursos humanos.	Todas las preguntas del cuestionario.

**c) Técnicas de Recursos Humanos "óptimas" que ha venido utilizando la Penitenciaría del Distrito Federal hasta la fecha.**

Enseguida describiremos todas aquellas técnicas en las que de acuerdo a nuestro estudio, hemos encontrado cierto grado de optimidad que pueden considerarse con un índice positivo bastante amplio en su aplicación.

Es importante hacer notar que varias de ellas presentan los tres tipos de grados con que vamos a cualificar, a saber:

- 1) Optimo o positivo.
- 2) Medianamente óptimo (sujeto a incrementar).
- 3) Negativo o que no existe (sujeto a creación).

Una vez explicado lo anterior señalaremos aquellas técnicas que se utilizan actualmente y que pueden calificarse como positivas:

1.—**El Departamento de Personal.**—La Penitenciaría es sin lugar a dudas una Institución de carácter gubernamental, por lo que cuenta con todos los recursos potenciales que en este caso tiene su autoridad jerárquica superior, que es el Departamento del Distrito Federal.

Mucho se ha discutido hasta la fecha quién posee un más alto nivel administrativo, el Gobierno Federal o la iniciativa privada, situación que nos lleva a una muy debatida polémica; lo que podemos afirmar sin lugar a dudas son las siguientes premisas:

- Las mejores organizaciones de administración de recursos humanos se encuentran en algunas empresas de la iniciativa privada.
- El Gobierno Federal ha comprendido la enorme importancia de las técnicas administrativas y lucha denodadamente por ponerlas en práctica en sus instituciones a través de la Reforma Administrativa.

Volviendo a nuestro tema de estudio, en la Penitenciaría del Distrito Federal encontramos una Sub-dirección Administrativa de la cual depende la Sección de Personal y que cuenta con suficientes recursos técnicos y humanos para realizar sus funciones, como son: médicos, psicólogos, trabajadoras sociales, profesores, etc., lo suficientemente calificados para llevar a cabo (y así se hace al efecto) una buena selección de personal que es desde el ángulo administrativo, algo en lo que más se destacan profesionistas que pueden auxiliar en otros ángulos

como son la capacitación del personal, la inducción, la higiene y seguridad, etc.

El instructivo de admisión que presentamos en capítulos anteriores, nos revela que hay un buen conocimiento de la materia al pedir un número suficiente de requisitos que pueden garantizar la selección técnica del personal.

Más adelante señalaremos algunas fallas de la Sección de Personal, aunque es necesario reiterar el interés que la Dirección del Penal manifiesta para subsanarlas adecuadamente.

**2.—Salarios.**—De acuerdo a las capacidades y potencialidades del Gobierno Federal, así como a las prestaciones tan amplias que otorga a sus trabajadores, el salario que percibe un vigilante "C", puede aceptarse como justo, lo que se manifiesta en las respuestas dadas a las siguientes preguntas del cuestionario:

**Pregunta 7.**—Más de la mitad de la muestra tiene 7 años o más de antigüedad en su puesto.

**Pregunta 14.**—La mitad revelan conformidad con su horario de trabajo.

**Pregunta 51.**—Cuentan con todas las prestaciones que reciben los burócratas a través del ISSSTE.

No obstante lo anterior, presentaremos algunas críticas y algunas sugerencias para mejorar el sistema de salarios.

**3.—Reclutamiento y Selección de Personal.**—El reclutamiento lo podemos considerar como intermedio en su calidad, el ángulo de Selección de Personal es sin duda, uno de los más óptimos debido a los recursos con que cuenta el Penal y a la capacidad y experiencia de sus técnicos, aunque lo hecho hasta hoy cuenta aún con un margen de perfectibilidad.

**4.—Servicios y Prestaciones.**—Ya señalamos que el vigilante "C" como empleado federal, se encuentra inscrito al ISSSTE y por lo tanto tiene derecho a todas las prestaciones que el Instituto proporciona a los trabajadores federales de acuerdo a su tipo de contrato; prestaciones que pueden considerarse como las mejores en el Sistema Administrativo Mexicano.

En cuanto a los servicios, la Institución presta varios de considerable importancia a sus vigilantes, como son: servicio de comedor, dormitorios, baños, entrega de uniformes, servicio de transporte, regalos de juguetes y ropa para sus hijos, instalaciones deportivas, peluquería, etc.

**d) Técnicas de Recursos Humanos "medianamente óptimas" que utiliza la Penitenciaría del Distrito Federal y que se sugiere incrementar.**

**1.—Teorías gerenciales.**—Según las filosofías gerenciales y en forma general, podemos considerar que los trabajadores al servicio del Estado, son considerados dentro del marco de la Teoría X o sistema paternalista, ya que francamente el espíritu emanado de nuestras leyes, principalmente de la Ley Federal del Trabajo, es así, juicio éste que sin duda resulta un tanto cuanto genérico y superficial pero también en parte verídico.

Debemos de considerar que al trabajador penitenciario, por otra parte, no se le ha llegado a presuponer como ser humano trabajador, al cual se le aplique una teoría gerencial para su trato, por lo que nos permitimos hacer las siguientes sugerencias:

I.—Por filosofía gerencial debe entenderse aquello en que los superiores se basan explícita o implícitamente de lo que suponen en relación a la naturaleza humana.

II.—Una filosofía gerencial adoptada, ya sea explícita o implícitamente, deberá dar lugar a organizaciones penitenciarias diferentes.

III.—Es necesario definir muy concretamente, aquello que la Ley de Normas Mínimas señala como "vocación para el trabajo penitenciario", para lograr definir a la vez, la naturaleza humana del que con esa vocación labora en los centros penitenciarios y en esta forma ir logrando una filosofía gerencial al respecto.

IV.—Es fundamental que los organismos encargados de los sistemas penitenciarios, unifiquen el "sistema Nacional Penitenciario", para elaborar una teoría gerencial funcional que, acorde con las definiciones que proponemos anteriormente, logren técnicamente el primero y el más importante de sus objetivos: "un personal nacional penitenciario con vocación y capacidad para ello, desde el más alto, hasta el más bajo de sus puestos que en él operen".

V.—Diferentes preguntas del cuestionario nos demuestran que la filosofía gerencial de la Penitenciaría del Distrito Federal, oscila entre un sistema explotativo y otro paternalista y que sólo en algunas ocasiones logra aproximarse tíbiamente a la relación y el recurso humano.

**2.—El Departamento de Personal.**—Si bien es cierto que hemos señalado que este departamento está funcionando con buenos logros y principalmente con el deseo de realizar sus objetivos, será conveniente tomen en cuenta nuestra investigación, sugerencias y diseños, no como aquello que dicta la Biblia, pero sí como una serie de inquie-

tudes y señalamientos para la superación permanente de sus objetivos, procedimientos y realizaciones.

Nuestro cuestionario nos señala claramente, que existen severas deficiencias administrativas y que ante ellas no se puede permanecer por mucho tiempo a ciegas; por lo cual, en la tercera parte de este trabajo propondremos a dicho Departamento algunas soluciones que pueden serles de utilidad.

3.—**Salarios.**—Sabemos que los salarios que ofrece la Penitenciaría del Distrito Federal al cuerpo de vigilancia, son cubiertos por el Departamento del Distrito Federal y están más o menos de acuerdo con las posibilidades del Gobierno para retribuir a los trabajadores a su servicio.

Sin embargo, se sugiere que el departamento encargado de la función, estudie con especial hincapié los siguientes aspectos:

- I.—La situación económica en general del vigilante,
- II.—El horario de trabajo, y
- III.—El sistema de ascensos y calificación de méritos,

para que mediante las conclusiones a que se llegue, las soluciones que se les puedan dar, contribuyan a mejorar la situación económica del trabajador, aunándolo a un buen sistema de incentivos que traerán como resultante una elevación de la "moral laboral".

4.—**Reclutamiento y selección.**—Anteriormente hemos señalado que la Penitenciaría del Distrito Federal cuenta con múltiples servicios técnicos profesionales de envidiable calidad, para poder realizar adecuadamente estas importantes funciones; sin embargo, nos permitimos recomendar que defina claramente sus políticas y los procedimientos para alcanzarlas, especialmente en los siguientes puntos:

I.—Un sistema ideal de fuentes de reclutamiento para atraer candidatos propios para el concurso de selección, de acuerdo a las características suigéneris que debe llenar un custodio penitenciario.

II.—Desde el ángulo de la selección, estandarizar los tests psicométricos adecuados a las diferentes características de los hombres que puedan llenar el puesto y que deberán a la vez estar de acuerdo con el mismo; considerando los factores de: inteligencia, personalidad y vocación para el trabajo penitenciario.

Habrà que definir claramente los siguientes renglones:

- A.—Características del puesto,
- B.—Características de los candidatos,

C.—Estandarización de inteligencia de acuerdo con la edad y con la preparación escolar de los candidatos,

D.—Factores de personalidad ideales para el puesto, y

E.—Lo que se debe entender por "vocación para el trabajo penitenciario", para que una vez definidos y esclarecidos, se puedan diseñar los materiales y técnicas de trabajo aplicables al caso.

La técnica de la entrevista, tan útil en la selección de personal y en otros factores de la administración de los recursos humanos, la hemos considerado aparte, para proponer un diseño de ella, que incluya los principales pasos de su manejo y técnica de administración.

5.—**Relaciones humanas.**—Aunque la Penitenciaría del Distrito Federal ha puesto interés en el trato adecuado a su personal y de las relaciones entre los miembros del mismo, consideramos sin embargo, que es un renglón que debe incrementarse ampliamente debido a los beneficios que le rendirá a la organización para alcanzar sus metas; situación que se puede lograr a través de cursillos, manuales, posters, etc., algo de ésto se ha venido haciendo, no obstante propendremos algunos diseños.

6.—**Educación y entrenamiento.**—La Ley de Normas Mínimas ordena la necesidad de impartir cursillos de actualización periódicos para el personal penitenciario. Las autoridades correspondientes y las del propio Penal, se han preocupado por cumplir con esta disposición y han venido organizando diferentes cursillos que comienzan a rendir sus frutos, a pesar de ésto, consideramos que este ordenamiento debe sistematizarse más, por lo cual intentaremos dar un modelo de solución.

7.—**Higiene y seguridad.**—La Penitenciaría del Distrito Federal cuenta con un estupendo hospital, en donde los recursos son múltiples y variables y han venido auxiliando estupendamente este renglón; sin embargo nos encontramos con la carencia de un reglamento que sirva como base, para trazar los caminos ideales para conservar la salud y prevenir los accidentes de trabajo.

8.—**Servicios y prestaciones.**—Aunque hemos señalado que las prestaciones son óptimas y los servicios múltiples, no queremos pasar por alto el que puedan ser incrementados y otorgados de acuerdo a los méritos de los trabajadores.

e) **Técnicas de Recursos Humanos "no utilizadas" actualmente en la Penitenciaría y que se sugiere crear.**

Sabemos que muchas de las técnicas de la Administración de los Recursos Humanos que han venido creándose en las últimas décadas

y que se están aplicando en diversas organizaciones, rinden estupendos dividendos en beneficio de ellas, de sus trabajadores, así como en el desarrollo de su propio país.

El Gobierno actual ha dado inicio e impulso a la "Reforma Administrativa", logrando alcanzar buenos frutos en corto tiempo; es por ello, que siendo el Penal una Institución de carácter oficial, nos hemos visto animados a señalar los beneficios que nuestras técnicas administrativas les pueden brindar.

El análisis de las respuestas dadas a nuestro cuestionario, nos permite comprender con gran claridad, aquellos ángulos del manejo de personal y administración del recurso: Hombre-custodio, que técnicamente presentan lagunas en su manejo y tratamiento, por lo que a continuación nos permitimos señalar las de mayor trascendencia:

1.—**Filosofía gerencial.**—Es indispensable que se llegue a definir claramente la filosofía gerencial de la Penitenciaría del Distrito Federal. Punto de partida esencial para administrar el recurso humano de la Institución, es la filosofía que debe partir del criterio de las autoridades del Penal y de los encargados de la Administración del Sistema Penitenciario del Distrito y Nacional.

2.—**Salarios.**—Encontramos en el renglón de salarios tres ángulos fundamentales que deben estudiarse a fondo y solucionarse:

1o.—La situación económica de los vigilantes. La pregunta número 6 del cuestionario, nos revela que más del 85% de la muestra tienen bajo su dependencia económica de 5 a 10 personas, situación tal como para que un salario que se aproxima al mínimo como es el de vigilante, resulte precario, por lo que un estudio socioeconómico de los miembros que integran el cuerpo de vigilancia y de su situación familiar, nos daría motivos suficientes para conocer el poder adquisitivo de su salario de acuerdo a sus necesidades.

Aunque sabemos que el índice de rotación es muy alto, por un lado la pregunta número 7, nos indica que un poco más del 50% de los vigilantes tienen en su puesto una antigüedad de 7 a 20 años, dato que nos podría hacer suponer por otro, que tal arraigo al puesto muestra conformidad con el salario.

2o.—El horario de trabajo. Las preguntas 14 y 15 del cuestionario, tienen como objetivo conocer el horario de trabajo y su actitud hacia él.

El 50% manifiesta desagrado y el otro 50% conformidad; esto quizá se pueda correlacionar con el 50% de la población laboral, que tiene un buen índice de antigüedad.

Es importante recordar que el horario de trabajo de vigilante "C"

es de un turno de 24 horas de servicio, por otro de 24 horas de descanso, lo que arroja una suma de 78 horas de trabajo por semana, situación que se puede calificar de explotatoria y anticonstitucional; se puede alegar que en cada turno tiene 6 horas para dormir, mismas que, sumadas son 21 horas a la semana, que restándolas de las 72 horas de turno semanal, nos quedarían 57 horas de trabajo efectivo, resta que representa todavía un número más alto del estipulado.

La política laboral actual del Gobierno Federal de 40 horas de trabajo a la semana, debe hacerse extensiva al cuerpo de vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal, máxime que otras instituciones similares en el Distrito Federal, cuentan en la actualidad con este beneficio; por lo que proponemos se cambie el horario al de 24 horas de servicio, por 48 de descanso.

**3.—El Sistema de Ascensos, los Sistemas de Incentivos y la Calificación de Méritos.**—Las preguntas 36 a 39 nos hablan de la política de ascensos de la Institución. El 60% de la muestra no ha alcanzado ningún ascenso en su servicio a pesar de que ese 60% tiene de 1 a 8 años en el servicio; un 30% ha logrado un ascenso por méritos y a un 10% no le interesa ascender, etc. Estos y otros datos nos indican que la Institución debe sistematizar su política al respecto.

Por otro lado podemos entender mediante la descripción del puesto, que existen dos ángulos que se pueden considerar como ascenso:

A).—El que va conforme a los grados para militares que se otorgan en el cuerpo de vigilancia, y

B).—Los que representan un incremento en el salario.

Aunque ya sabemos que el puesto de vigilancia "C" conforme a salario, ganan igual desde el grado de vigilante raso hasta el de Suboficial; lo que económicamente no significa nada subir de grado, a veces el ascender representa mayores responsabilidades y más monotonía en el trabajo, quizá psicológicamente representa una buena superación y cierto mando.

Por lo que sugerimos que de permanecer los grados de mando dentro de los cuerpos de vigilancia, hay que aplicar un escalafón de salarios para que se beneficie cada ascenso económicamente.

Las preguntas 40 y 42 se refieren a incentivos dentro del trabajo, mismos que prácticamente no existen, ya que el 90% así lo reconoce y el otro 10% lo confunde; por lo que la Institución deberá mejorar su sistema de salarios y crear una política de incentivos mediante la calificación de méritos; más adelante propondremos un diseño sobre ello.

**4.—Inducción.**—Las preguntas 44 y 45 nos revelan que un 80%

de la muestra no recibió ningún tipo de bienvenida y que el 20% que la recibió, la tuvo técnicamente pobre e inadecuada.

La pregunta 48 nos revela que no existe un contrato de trabajo que señale derechos y obligaciones, que hay mucha confusión sobre su situación contractual (pregunta 50) ya que su puesto es de confianza y lo ignoran más del 75%.

No existen reglamentos de trabajo, de higiene y seguridad, etc. y desconocen a la Institución, su historia, sus objetivos, etc.

Por todo esto propondremos más adelante algún cursillo de inducción y un modelo de manual, mismos que pueden ser de utilidad para la Institución o por lo menos servir como base.

**5.—Relaciones Humanas.**—Si tomamos en cuenta que toda organización está integrada por grupos humanos de mayor o menor importancia, debemos de comprender que los fenómenos de interrelación humana que en ella se den son múltiples, y de especial importancia para su buen desenvolvimiento. Así lo ha comprendido en su momento la Administración de los Recursos Humanos, por lo que le ha dado especial interés a su estudio y tratamiento.

Podríamos señalar tres tipos de relaciones humanas que se dan en todas las organizaciones como primordiales:

1o. Aquellas formales que están previstas e instrumentadas mediante reglamentos.

2o. Aquellas formales que rigen los pasos organizacionales como: las jerarquías, la comunicación, el trato de personal, etc. y que pueden estar comprendidas dentro de un reglamento, de un instructivo, de manuales, o simplemente convencionales.

3o. Aquellas informales que aunque generalmente no están previstas o no están reglamentadas, de todas maneras se dan de acuerdo a las simples interrelaciones humanas.

Para analizar este fenómeno de relaciones entre la Dirección del Penal y los trabajadores del personal de vigilancia, diseñamos un grupo de preguntas que nos pudiesen revelar la realidad sobre la materia, ocupándonos fundamentalmente de las dos primeras que anteriormente señalamos:

I.—Sobre relaciones formales reglamentadas, localizamos lo siguiente:

A.—La pregunta 52 nos revela que el cuerpo de vigilancia no tiene un reglamento escrito de trabajo, si vamos más a fondo encontramos que en la misma Penitenciaría no hay reglamento general prácticamente, ya que el que se supone está en vigor fue promulgado

en época del Gobierno del General Porfirio Díaz, mismo que resulta tan anacrónico en la actualidad que nadie lo toma en cuenta. La Ley de Normas Mínimas ordena la creación de él y sabemos que el Consejo Técnico Interdisciplinario de Santa Martha, a través del licenciado Sergio H. Santibáñez, Sub-director Técnico Criminológico de la Institución, ha formulado ya un buen proyecto de reglamento que merece la pena ser tomado en consideración; sin embargo corresponde al Congreso de la Unión crearlo y promulgarlo, paso que sin lugar a dudas es urgente dar. Se puede decir que nuestro flamante y humanista penitenciarismo carece de reglamento de base que lo sustente y de normatividades que lo rijan. Por otro lado, desde el ángulo administrativo tal carencia nulifica la posibilidad de organización.

B.—Las preguntas 57, 58 y 60 nos revelan que no existen reglamentos instructivos de higiene y seguridad, ni comisiones mixtas, ni protección obrero-patronal; deficiencias que trataremos en su oportunidad.

II.—Sobre las relaciones formales que nos hablan de trato, mando, etc. diseñamos de la pregunta 25 a la 32 del cuestionario, en las cuales los vigilantes muestran en buen índice de conformidad, aunque no dejan de hacer algunas sugerencias que pueden ser de utilidad para la Institución.

Ya señalamos la importancia de la creación de instructivos y reglamentos que rijan formalmente la vida laboral del Penal, paso éste que está fuera de nuestros alcances, pero por otro lado propondremos algún tipo de manual sobre relaciones humanas que esperamos sirvan de muestra.

6.—**Educación y entrenamiento.**—Hemos reconocido que mucho se está haciendo al respecto, pero consideramos que lo que se logre en el futuro, debe instrumentarse adecuadamente en beneficio del personal penitenciario y sobre todo, en favorable trascendencia de los internos del penal.

De acuerdo a nuestros estudios proponemos un tipo de cursillo, que puede servir para que las autoridades responsables lo tomen en cuenta.

Más cerca está cada vez, la hora en que el Distrito Federal inaugurará cuatro nuevas cárceles y un sanatorio de alta seguridad, en los que se van a requerir un número bastante alto de trabajadores penitenciarios, motivo de por sí suficiente para acelerar la tecnificación de la capacitación y entrenamiento de los sujetos que en ello habrá de laborar.

7.—**Calificación de méritos.**—Es éste uno de los aspectos más pobremente tratado dentro de la Institución, objeto de nuestro estudio y del tipo de personal al que nos hemos venido avocando, por lo

cual, habremos de proponer un ejemplo de la técnica que llene este vacío, sin duda es uno de los factores que explica el alto índice de deserción laboral que se presenta con el personal de custodia, ya que la baja moral cunde en todo trabajador que no encuentra reconocimiento a sus esfuerzos, mediante políticas de ascenso o incentivos que lo arraiguen a su labor.

**8.—Higiene y seguridad.**—Múltiples veces hemos reconocido los elementos técnicos y profesionales con que cuenta el Penal; en este caso recordaremos al hospital de la Institución que brinda especial ayuda en la conservación de la salud y la prevención y atención de accidentes.

Sin embargo es necesario que el Penal elabore instructivos de higiene y de seguridad, que forme la Comisión Mixta y que se encargue del estudio más profundo del tema para su tratamiento ideal; a propósito presentaremos un pequeño diseño.

**9.—Rotación.**—Ya hemos señalado que el índice de deserción laboral es considerable en la Institución y que ha sido uno de los motivos generadores de nuestra investigación, por lo que propondremos el diseño de una entrevista de salida que permita comprender y tratar objetivamente el problema.

**10.—Auditoría de personal.**—Todas las técnicas que se utilizan en la Administración de los Recursos Humanos, deben sujetarse a periódicas auditorías en cada renglón, para poder localizar fallas existentes, diseñar políticas, incrementar pasos o bien conocer cuantitativa y cualitativamente los avances logrados a través de la aplicación de medidas empleadas.

Debido a la extensión del trabajo y al tiempo empleado en él, no propondremos diseños o soluciones, pero antes de concluir este capítulo queremos subrayar, y hacer hincapié en los beneficios organizacionales tan múltiples que se alcanzan a través de este sistema.

### CAPITULO III

#### NECESIDADES DE NUEVOS TECNICOS EN EL SISTEMA PENITENCIARIO.

"El cometido de prevenir la delincuencia y de adaptar o readaptar al delincuente no corresponde únicamente a los jueces o a la policía, a las procuradurías, o a los criminólogos, la misión corresponde a todas las técnicas y a toda la sociedad, la criminalidad es la expresión máxima de la patología social y solo a la sociedad en conjunto le es posible el sanarla".

Luis Rodríguez Manzanera.

##### a) Introducción.

La Ley de Normas Mínimas sobre readaptación social de sentenciados, dice en la primera parte de su artículo 6o.: "El tratamiento será individualizado, con aportación de las diversas ciencias y disciplinas pertinentes para la reincorporación social del sujeto, consideradas sus circunstancias personales".

Este artículo y otros de las Normas Mínimas nos señalan la importancia de la existencia de los consejos técnicos pluridisciplinarios dentro de los centros de readaptación social, por lo cual vamos a considerar enseguida la importancia de incluir dentro de dichos organismos a dos tipos de profesionistas que son: el Psicólogo Industrial y el Licenciado en Administración.

## **b) Justificación del Psicólogo Industrial en los sistemas penitenciarios de la República Mexicana.**

- I. Introducción.
- II. Actividades profesionales que desarrollaría el Psicólogo Industrial en la organización.
- III. Conclusiones.

### **I.—Introducción**

La utilización eficaz de las personas en todo esfuerzo humano organizado se ha constituido siempre en una necesidad apremiante.

Ante todo directivo de cualquier tipo de empresa, ya sea económica, cultural, moral o social; en este caso específico ante el director de un penal se presenta una problemática en la cual tienen que imaginarse:

- 1.—Cómo organizar la tarea y asignarla a todos y cada uno de los trabajadores.
- 2.—Cómo reclutar, formar y dirigir a las personas que son capaces de realizar dichas tareas.
- 3.—Cómo crear condiciones laborales y sistemas de recompensa y de castigo que permitan a los trabajadores, mantener un alto nivel de eficacia y una moral de equipo suficiente para que continúe dando frutos durante un largo periodo de tiempo.
- 4.—Cómo ajustar su organización a las condiciones ambientales variables y a las innovaciones tecnológicas.
- 5.—Cómo enfrentarse a los ataques de grupos que se hallan implícitos en la propia organización.

Han tenido pues que enfrentarse con éstos y otros problemas cuyas raíces están en los núcleos de cualquier organización, llámese empresa, gobierno, penitenciaria, etc.; por supuesto tanto los políticos como los directivos y los burócratas han intentado resolver dichos problemas a lo largo de la historia de la cultura. Así pues, los primeros esfuerzos coronados por el éxito y en los que intervinieron los psicólogos industriales, incluían el examen psicotécnico de los aspirantes a un empleo, con el fin de permitir que las organizaciones, por ejemplo el Ejército y regímenes policíacos, pudieran mejorar sus métodos de selección. Dicha selección adquirió entonces quilates científicos al poderse medir en los individuos aquellas características que la orga

nización requería de sus nuevos miembros. En un intento por organizar mejor los procesos de la planificación y de la organización del trabajo en sí mismo, los psicólogos industriales comenzaron a trabajar en conjunto con los ingenieros, los analistas, y administradores para analizar las características básicas del trabajo, a fin de brindar a cada trabajador individualizado un puesto que lo potenciara al máximo.

A medida que los psicólogos estudiaban a los trabajadores y se profundizaban en las motivaciones creadas por las organizaciones, en contraron que la relación de un trabajador con otro, incluía aspectos que no se habían considerado. Por ejemplo, la intensidad con que un empleado trabaja, depende de la intensidad con la que trabaja su compañero y este efecto es mayor que el correspondiente a la paga o a las presiones por parte del jefe. Por otra parte la cantidad de su trabajo se relaciona con la imagen que él tiene de la organización y que esto es más importante que los incentivos monetarios; además que el individuo no permanece aislado sino que se integra a agrupaciones que en sí mismas presentan perfiles de cooperación o competencia. A medida que los psicólogos avanzaban en sus estudios, descubrían que la organización es un sistema social completo que debe ser estudiado como un sistema total, si queremos comprender la conducta individual de una manera meridiana.

La industria proporciona una magnífica oportunidad para estudiar la conducta humana, porque la conducta tiene ahí gran relación con el bienestar de nuestra sociedad. Un psicólogo industrial está interesado en crear circunstancias óptimas para la utilización de los recursos humanos en la industria. Asimismo se interesa por la productividad humana, la ejecución del trabajo, el aprendizaje humano y de la adquisición de destrezas, la motivación humana y los efectos de los diferentes incentivos y de las circunstancias ambientales en la utilización de las capacidades humanas, de la seguridad física y de la salud mental, y de la interacción entre las necesidades de la industria y sus objetivos y de los empleados.

Estas mismas actividades se pueden considerar dentro de los sistemas penitenciarios como un ambiente propicio para que el Psicólogo Industrial desarrolle en él sus técnicas en forma eficaz.

## II.—Las actividades profesionales que desarrollaría el Psicólogo Industrial en los sistemas penitenciarios de la República Mexicana.

### A) Análisis de puestos de tipo psicológico.

#### 1.—Necesidad.

Necesidad Social.—Si consideramos que el horario de trabajo en

el sistema penitenciario es de 24 horas de trabajo por 24 horas de descanso, vemos que esto constituye un 50% de la vida del vigilante que pasa en estado de vigilia, y que durante este tiempo no puede renunciar a su personalidad, intereses, sentimientos, etc., y que por tanto se requerirá que su trabajo constituya una forma de realización en sus potencialidades. Si por lo contrario su trabajo resulta monótono y sin ningún interés, se sentirá relegado a la categoría de máquina productiva. Por lo tanto es urgente determinar las características y requerimientos de cada puesto.

Las necesidades de eficiencia y productividad.—La eficiencia y productividad son motivo de constante preocupación entre los trabajadores, por lo que la división, la especialización, la capacitación y el desarrollo del mismo se buscan afanosamente. Sin embargo para llegar a una auténtica división de funciones es necesario realizar el análisis de puestos en todos los niveles de la organización.

Para los niveles altos el análisis de puestos representa la posibilidad de saber detalladamente en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto presentando una vista general de la función de cada uno.

Los vigilantes realizarán mejor y con mayor satisfacción sus labores si conocen con detalle cada una de las actividades que las forman, los requisitos necesarios para hacerlas bien y si se sienten realizados en ellas.

Para el departamento de personal es básico este análisis, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores. La ausencia de éste trae como resultados: la incertidumbre en las obligaciones, la facilidad de eludir las responsabilidades, el cumplimiento inexacto de las tareas, así como el entorpecimiento de la planeación y distribución de las labores.

## 2.—Objetivo.

Impersonalidad del puesto.—Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son de quien lo ocupa en un momento determinado, sino las que deben exigirse como mínimo a cualquier persona que vaya a desempeñarlo.

## 3.—Técnica.

Casi siempre se tiene una idea global y confusa de cada puesto pero muchos de los elementos que lo forman no están perfectamente

diferenciados ni mucho menos sistemáticamente ordenados; se requiere pues, fundamentalmente:

- Recabar todos los datos necesarios para integridad y precisión.
- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos.
- Considerarlos por escrito, clara y sistemáticamente.
- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de resultados del análisis.

La persona encargada de recoger, ordenar y consignar los datos, deberá ser necesariamente un analista, con capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse.

## **B) Reclutamiento y Selección de Personal.**

Fuentes de Reclutamiento.—Existen dos tipos de fuentes:

a) Internas.—De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudirá a la cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, de no encontrarlo se acudirá a las amistades, parientes o familiares del propio personal, si en ello no hay inconveniente.

b) Externas.—Es el caso de las agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo, etc. En ocasiones los candidatos serán muchos, cuando su preparación no requiera mayor escolaridad; pero cuando se requiera de gente especializada o de profesionistas, los candidatos se reducirán, es entonces cuando la organización tendrá que atraer al personal de otras organizaciones con mayores sueldos y prestaciones.

Será determinante en la efectividad del reclutamiento, la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

### **¿Qué es la Selección?**

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar el hombre adecuado, que cubra el puesto adecuado, que permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio, asimismo y a la comunidad en que

se desenvuelve para contribuir de esta manera a los propósitos de la organización.

Como paso anterior a la selección es la valoración de los recursos existentes en la organización para la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a calidad y cantidad.

Los pasos para llevar a cabo la selección de personal son:

- a) Vacante.
- b) Requisición.
- c) Análisis de puestos.
- d) Inventarios de recursos humanos.
- e) Fuentes de reclutamiento.
- f) Solicitud de empleo.
- g) Entrevista inicial.
- h) Entrevista de selección.
- i) Informe de la entrevista.
- j) Pruebas psicológicas.
- k) Pruebas de trabajo.

Consideramos que esta es una de las dos actividades más importantes que podría desempeñar eficazmente el psicólogo ya que está más pegado a su función y a sus conocimientos.

### **C) Adiestramiento del personal en todos los niveles administrativos.**

El adiestramiento del personal es el proceso por medio del cual, los individuos aprenden las habilidades, conocimientos, aptitudes y conductas necesarias para cumplir con las responsabilidades de trabajo que se les asignan. Implica programas de aprendizaje formalmente diseñados y realizados para servir a las necesidades y objetivos particulares de una organización.

Tiene por objeto que el individuo mejore tanto en la calidad de su trabajo como en la minimización del esfuerzo para el desempeño del mismo.

La Ley Federal del Trabajo en su artículo 132, fracción XV, marca las obligaciones en cuanto al entrenamiento de los empleados de una organización. Ordena la creación de cursos periódicos o permanentes de adiestramiento para los trabajadores, en conformidad con

los programas que de común acuerdo elaboren con los sindicatos o trabajadores, informando de ello a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Hablando concretamente del cuerpo de vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal, podemos afirmar que el adiestramiento es un aspecto muy importante para este tipo de empleados, ya que del grado de adiestramiento que se les otorgue dependerá su seguridad personal y la seguridad de la comunidad.

Consideramos al adiestramiento como otra de las actividades que puede desempeñar con mayor éxito el psicólogo, debido a que su preparación académica le da los conocimientos necesarios para diseñar los programas de aprendizaje.

#### **D) Motivación del Personal.**

Por motivación debemos entender aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación es muy compleja y comprende factores tanto biológicos como psicológicos y sociales.

Dentro de los factores biológicos encontramos los siguientes:

Satisfacción del hambre, del sueño, de las necesidades de tipo sexual, etc.

Los factores psicológicos están condicionados de acuerdo a la cultura y al medio ambiente dentro de los cuales se ha desarrollado el sujeto; estarán comprendidos por la diferencia en religión, en costumbres, actitudes, hábitos, etc.

Los factores de tipo social comprenden varios aspectos, tales como, la necesidad de afiliación del sujeto a un grupo, de autorealización en la función que desempeña, en lograr un status dentro del grupo, aceptación por parte del grupo, de seguridad en el trabajo, etc.

Todo individuo posee una personalidad, toda empresa posee una fisonomía, todo el país ciertas características; para poder entender las motivaciones en todos estos casos, es importante desarrollar un campo de investigación motivacional propio, que deberá quedar a cargo de los psicólogos de la empresa.

En el campo del trabajo penitenciario la motivación del personal es esencial, ya que de la buena disposición del individuo para desempeñar sus funciones, dependerá el desarrollo positivo del sistema penitenciario mexicano.

#### **E) Relaciones Humanas.**

Comprenden el intercambio de información, ideas, sugerencias, opiniones y preguntas a través de los medios de comunicación, tanto en sentido ascendente como descendente.

El psicólogo deberá preocuparse por el incremento de las Relaciones Humanas dentro del cuerpo de vigilancia del penal, ya que de hacerlo, el personal se sentirá con mayor seguridad sobre todo considerando el ambiente en que se desenvuelve.

### III.—Conclusiones.

Pensamos que lo que podría justificar más claramente la actuación del Psicólogo Industrial en el campo penitenciario sería: el Reclutamiento y Selección Técnica del Personal, la Capacitación y Adiestramiento del Personal, en la orientación laboral de los internos. El psicólogo industrial podría partir desde que el empleado (vigilante) potencial se entera o tiene conocimiento de que existe la vacante, acude a llenar la solicitud de trabajo, es aceptado, hasta su desarrollo total de los conocimientos, habilidades, actitudes en bien de él mismo y de la organización.

El trabajo es el elemento fundamental en la resocialización del interno, el Psicólogo Industrial puede seleccionar, clasificar e inducir al interno en la actividad laboral para la que se encuentre más capacitado, la que psicoterapéuticamente le sea más útil para la reestructuración de su personalidad y la que le convenga mejor para prepararlo en su regreso a la sociedad.

#### c) Necesidad del Licenciado en Administración en el Sistema Penitenciario.

Cualquier organización llámese empresa, gobierno o penitenciaría, se enfrenta en el desarrollo de su actividad, a problemas que esencialmente son los mismos; es decir, el carácter de estos problemas es de índole administrativo.

Toda organización ya sea esta pública o privada, ha de resolver problemas tales como: la organización y asignación de tareas, como adiestrar, capacitar y desarrollar los recursos humanos, crear un ambiente de las condiciones laborales en que se desarrollarán los individuos, como introducir las innovaciones que exige la vida moderna. Implantar sistemas que permitan cerciorarse de que los recursos tanto humanos como materiales y técnicos se están utilizando adecuadamente y por ende como verificar que los objetivos que guían toda actividad son adecuados y si se está llegando a los resultados esperados y en qué medida.

Por lo tanto para poder resolver los problemas mencionados, y en general todos los problemas administrativos, las organizaciones han de realizar una serie de actividades que podríamos llamar de tipo universal. Entre las principales podríamos mencionar las siguientes:

—Definir los problemas,

- Fijar objetivos y políticas que permitan cumplirlos,
- Considerar la planeación en lugar preponderante,
- Buscar la eficiencia óptima,
- Fijar niveles jerárquicos, autoridades y responsabilidades,
- Buscar una división adecuada del trabajo,
- Tender el equilibrio,
- Asignar tareas,
- Calificar los méritos del personal,
- Buscar en todo caso el desarrollo integral,
- Implantar la comunicación,
- Controlar los resultados, y
- Coordinar adecuadamente todas las actividades.

La Administración es una ciencia que nos proporciona principios y técnicas generales y universalmente válidas, las cuales nos ayudan a resolver los problemas que surjan en todo tipo de organización y en cualquier región o país.

El Licenciado en Administración es un profesionista cuyo campo característico es la coordinación de los esfuerzos de una organización, buscando lograr resultados eficientes. Esto es, el Licenciado en Administración es un coordinador, cuyos conocimientos en diferentes áreas lo colocan en condiciones de poder decidir acertadamente, en los problemas que surgen en la vida cotidiana de las organizaciones, contando además con la ventaja de poseer una visión general que asegura que las decisiones sean realizadas tomando en cuenta todas las áreas y no enfocarse exclusivamente en alguna de ellas considerándola como la más importante, puesto que la organización constituye una unidad y las decisiones tomadas en un área determinada, tienen repercusión sobre todas las demás e incluso sobre la organización social o medio ambiente en el que se desarrolle la institución. Por lo tanto la toma de decisiones, campo del Licenciado en Administración, ha de realizarse tomando en cuenta todos los factores que puedan influir tanto interna como externamente.

La instrucción del Licenciado en Administración le sitúa en posición de poder amalgamar las diferentes actividades para el logro de los objetivos. Su campo esencial se encuentra en la planeación y el control.

El sistema penitenciario como cualquier organización necesitará llevar a cabo el proceso administrativo para poder llegar a resultados

eficientes, cumpliendo con sus objetivos. Esto es, tendrá que planear, organizar, integrar, ejecutar, y controlar, sirviéndose de las técnicas administrativas.

Las fuentes del sistema penitenciario señaladas en el capítulo primero de esta investigación, indican la necesidad de contar con un grupo de profesionistas en diferentes áreas, que coadyuven al logro de los objetivos del sistema. Las leyes que rigen actualmente el sistema penitenciario mexicano exigen, que la organización penitenciaria reúna un grupo de profesionistas que asesoren en las funciones en que sean requeridos; entre estos profesionistas se encuentra el Licenciado en Administración, cuyo campo dentro del sistema penitenciario podríamos resumir en los siguientes puntos:

**En la Penitenciaría como organización.**—Hemos dicho que la Penitenciaría ha de resolver ciertos problemas inherentes a cualquier organización, tendrá que utilizar el proceso administrativo para poder llegar a sus metas. El Licenciado en Administración podrá participar en la integración de los planes de organización, así como en la valoración de políticas; en general podrá intervenir en las etapas del proceso administrativo que requieran de una toma de decisiones, ya que podrá asesorar para que ésta sea cada vez menos empírica. Podrá tomar parte o asesorar a la Dirección de la Penitenciaría sobre asuntos administrativos; en general podrán utilizarse su visión y sus conocimientos, así como su capacidad coordinadora que éstos le dan, para que la Penitenciaría funcione como una unidad y llegue a los resultados esperados.

**En la Subdirección Administrativa.**—En las funciones de la Subdirección Administrativa, el Licenciado en Administración podrá intervenir en toda la aplicación de las técnicas de la Administración de Personal; determinación de las fuentes de capacitación de los recursos, en el adiestramiento, capacitación y desarrollo del personal, en el establecimiento y supervisión de la administración de sueldos y salarios, en la calificación de méritos y en la integración de los recursos. Asimismo podrá intervenir en la implantación de mejores sistemas de control de inventarios así como del de suministros. En esta área que tiene a su cargo la administración del personal, es necesario que la persona o personas que la dirijan, conozcan las técnicas de Administración de Recursos Humanos, pues hemos indicado que el personal penitenciario es uno de los elementos fundamentales para la readaptación social del delincuente. Por todo ello el Licenciado en Administración es el profesionista idóneo para dirigir o participar al menos en la dirección de esta importante área.

**En el Manejo de Talleres.**—En el manejo de los talleres el Licenciado en Administración tiene grandes posibilidades de intervención, ya que sólo con un grupo de personas altamente capacitadas será

posible que estos talleres lleguen a ser autosuficientes; el Licenciado en Administración podrá participar en todo el manejo de los talleres, en la determinación de lo que ha de producirse y cómo ha de producirse, cómo serán distribuidos los artículos, ayudado por las técnicas de la Administración de Recursos Humanos podrá intervenir para que el trabajo además de ser útil a la Penitenciaría, sea un medio para la rehabilitación del interno.

**Como Consejero Laboral.**—El Licenciado en Administración podrá actuar como consejero laboral del interno, orientando su trabajo para que éste sea un vehículo en su readaptación. Asimismo orientará el trabajo hacia el beneficio de la Penitenciaría; propondrá nuevas técnicas y sistemas, y en general podrá participar para que el trabajo sea la base del funcionamiento de todo el sistema.

### **PARTE III**

## **SOLUCIONES AL PROBLEMA**

### **Diseños y proposiciones**

Angulo singularmente apasionado de estudio en el campo de las organizaciones, es el del Recurso Humano y sus múltiples interacciones y variantes que en ellas se presentan. No menos interesante resulta el tratar de comprender al hombre a través de su evolución histórico-social ante el trabajo, desde el inicio de la humanidad hasta nuestros días en que tan avanzadas se encuentran las diferentes técnicas para la administración de los recursos humanos. Pero lo que resulta sin duda más vital y de mayor urgencia es investigar y trabajar árdidamente con nuestras técnicas administrativas dentro de nuestras propias organizaciones y de acuerdo a nuestra idiosincracia mexicana.

Manuel Cabrera López.

## CAPITULO I

### SELECCIONANDO E INDUCIENDO AL PERSONAL

El proceso de selección de personal dentro de una organización, consiste en elegir de un grupo de candidatos el que más se adapte al puesto para una determinada tarea; dicho proceso se basa en las diferencias individuales del trabajador, en el rendimiento de esa tarea; estas características mensurables del candidato, están relacionadas con las variaciones en la dimensión correspondiente a un grado en el rendimiento de éste en el desempeño óptimo de su trabajo.

Raúl Fernando Cadena.

#### a) Introducción

Después de haber tenido la oportunidad de introducirnos al interesante estudio de la administración de un personal de custodia en un centro penitenciario y de poder contemplar el estudio del problema desde las singulares y múltiples facetas que presenta, para posteriormente verlo a través del tamiz de nuestras técnicas administrativas, permitiéndonos a la vez evaluarlo, consideramos indispensable poder proporcionar una serie de diseños y proposiciones para el tratamiento técnico de la cuestión: diseños y proposiciones que en ninguna forma llevan la pretensión de considerarse como la única o como la mejor solución posible al caso, muy por el contrario, nos consideraremos profundamente satisfechos con que puedan servir tan sólo de ejemplo o de punto de partida para que los diversos responsables del manejo administrativo de nuestro sistema penitenciario, se sientan inquietados para que, mediante sus recursos (sin duda muchos más

importantes que los nuestros) ocurran en busca del beneficio que brinda una aplicación técnica en el manejo de personal.

Agrupamos nuestro trabajo en dos grandes áreas: el primero que corresponde a la selección del personal y al sistema de inducción a la organización y el segundo que se refiere al tratamiento de personal en servicio, para concluir con la proposición de la integración de profesionistas como el Licenciado en Administración y el Psicólogo Industrial al sistema penitenciario multidisciplinario; profesionistas que por su capacitación deben resultar casi indispensables en el trabajo penitenciario.

Nos sentimos profundamente orgullosos de que algunos de nuestros trabajos han sido tomados con buenas manos por la Dirección de la Penitenciaría del Distrito Federal, al empezar a ponerse en práctica, ¡ojalá rindan los frutos esperados!

Para seleccionar adecuadamente al personal, presentamos el manual para aplicar la técnica de la entrevista y un diseño de ella, dejando a psicólogos especializados o estudiosos inquietos por el problema, que busquen o diseñen aquellas técnicas psicométricas que sirvan adecuadamente para dicha selección, materia ésta que se encuentra más allá de nuestra preparación escolar.

Por otro lado presentamos en este capítulo, modelos de cursos de bienvenida y manuales de bienvenida y de relaciones humanas.

## **b) Manual para la técnica de la entrevista.**

### C O N T E N I D O :

- I ¿Qué es la entrevista?
- II La entrevista psicológica.
- III Generalidades de la entrevista psicológica.
  - 1.—Características del entrevistador.
- IV Técnicas de la entrevista.
  - 1.—Confiabilidad.
  - 2.—Clases de entrevista.
  - 3.—Aspectos técnicos de la entrevista dirigida.
    - a) Preparación.
    - b) Orientación para su preparación.

## V Técnicas de la entrevista dirigida.

- 1.—Rasgos del entrevistador.
- 2.—Cierre de la entrevista.

## VI Informe de la entrevista dirigida.

## VII Valoración.

## VIII Elaboración de la entrevista dirigida.

### I DEFINICION DE ENTREVISTA.

“En sentido estricto; se puede decir que la entrevista es una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones”.

### II ENTREVISTA PSICOLOGICA.

Es una situación interpersonal estructurada por medio del lenguaje, fundamentalmente es una conversación planeada por el entrevistador con el fin de dar o recibir algún tipo de información, es por lo tanto, un medio de comunicación, un intercambio de mensajes entre el entrevistador y el entrevistado. La entrevista no puede considerarse como un procedimiento científico; más bien podría definirse como un arte. Sin embargo la Psicología la admite dentro de sus técnicas y ha de considerarse por lo tanto, como una técnica de intercomunicación, mediante la cual las energías existentes en el entrevistado se aprovechan para fines determinados mediante un intercambio de mensaje (información, ideas, opiniones, apariencia interior, actividades, etc.). Así considerada la entrevista; es el medio de comunicación más perfecto que se puede utilizar para intercambiar información, ya que solo en este medio están presentes físicamente ambos interlocutores, lo que permite llegar a un entendimiento personal más o menos positivo según las circunstancias, habilidad o arte del entrevistador.

### III GENERALIDADES DE LA ENTREVISTA PSICOLOGICA.

#### ATMOSFERA.

La primera tarea del entrevistador es establecer la clase de atmósfera que él quiere para la entrevista. En realidad, este proceso empieza con la reacción del solicitante a la apariencia de la oficina y la forma como es recibido. El entrevistador puede hacer mucho para influenciar estas reacciones, pero debe decidir qué atmósfera

quiere producir. Aquí hay algunas frases descriptivas que sugieren posibilidades:

- A) Relajado, casual, informal.
- B) Digno, formal, reservado.
- C) En mangas de camisa, práctico, gente común y corriente.
- D) De status alto, con tacto, universitario.
- E) Exuberante, de mucho empuje, agresivo.

Mientras que las atmósferas A) y C) son usualmente las que ponen cómodo al solicitante, pueden haber buenas razones para querer ver estas reacciones en otras atmósferas. Esto puede ser especialmente útil cuando hay varios entrevistadores o cuando el trabajo requiere que el solicitante trabaje en clases particulares de atmósfera. Así, ciertos vendedores tendrán que trabajar en circunstancias muy formales, mientras que otros estarán viendo clientes que son "gerentes en mangas de camisa".

El vestido, el lenguaje, los modales y los alrededores de la oficina, determinarán el efecto producido en el solicitante. Pero, por supuesto, ciertos estilos de acercamiento son más fáciles para unos entrevistadores que otros. Si usted desea escoger su estilo "natural", debe conocer al menos qué clase de impresión hace.

### **RAPPORT.**

El establecimiento del rapport es esencialmente un asunto que disminuye la ansiedad del solicitante acerca de hablar con libertad y comportarse tan natural como lo permitan las circunstancias. Obviamente, los candidatos quieren dar la impresión más favorable que puedan, y por lo tanto, ellos buscarán no dar información, que es, a su juicio desfavorable, pero tal información puede necesitarse para evaluar al hombre, éste no puede estar tan en contra como él cree.

En general, las siguientes clases del comportamiento de un entrevistador, contribuyen a establecer rapport:

- a) Tratar con cortesía.
- b) Interés al escuchar.
- c) Hacer preguntas extensas en lugar de especificar.
- d) Selección de áreas familiares al solicitante para poder abrir la entrevista. La descripción de las actividades del trabajo actual es usualmente segura, sin peligro.

- e) Información que indique que los detalles íntimos se harán confidencialmente (pero serán suficientes solo una o dos veces... Muchas lo harán sospechar).
- f) Que sea privado el cuarto de la entrevista.

Se puede dañar el rapport por:

- a) Sarcasmo y ridículo.
- b) Ver el correo, contestar el teléfono.
- c) Petulancia acerca de eventos que parecen estúpidos a usted, pero no al solicitante.
- d) Tratar con condescendencia.
- e) Hacer chorros de preguntas en sucesión rápida.
- f) Poner a prueba la veracidad del solicitante, abierta o clari-dosamente.

#### **Presión de tiempo.**

Los entrevistadores muy buenos pueden crear condiciones confortables y establecer rapport con la mayoría de los solicitantes de cinco a diez minutos. Después es posible seguir dentro de áreas con un interrogatorio más amenazante, como: pedir razones por las cuales cambia de trabajo, salud, finanzas y relaciones maritales. Por supuesto que algunas personas no se "calman" aún en entrevistas que duran una hora. Pero cuando el entrevistador sabe cuanto tiempo le lleva usualmente para establecer rapport, tales solicitantes cautelosos o tensos se ven con más claridad como raramente ansiosos, defensivos, evasivos o desconfiados.

En entrevistas que duren menos de media hora, debemos estar satisfechos en obtener aunque sea información superficial y hacer algunas observaciones acerca del acercamiento inicial, porte, apariencia y comunicación oral.

### **LAS PRIMERAS IMPRESIONES EN LA ENTREVISTA.**

#### **El Valor de las primeras impresiones.**

Usualmente surgen discusiones acaloradas sobre la precisión y valor de las primeras impresiones, algunas personas defienden fuertemente la posición de que sus primeras impresiones son casi invariablemente correctas. Otras dicen que las primeras impresiones tienen

poco o ningún valor. La evidencia experimental sobre este tema lleva a conclusiones algo distantes sobre ambos puntos.

Probablemente el mejor sumario es que algunos tipos de primera impresión son precisos, que algunos observadores son más observadores que otros, y que algunas personas sí pueden juzgar con mejor precisión que otras. El problema del entrevistador es escoger lo que cree información confiable y, al tanto de las complejidades implícitas, mantiene una actitud de juicio demorado hasta que pueda obtener mayores datos.

Como ejemplo de una primera impresión, que es a menudo precisa veamos el nivel del vocabulario, en los primeros cinco o diez minutos de conversación, el entrevistador oirá que algunas personas utilizan palabras que indican un alto nivel general de vocabulario. Tales palabras como usurpar, eventualidad, silogístico; sugieren ambos, un vocabulario y una educación bastante sobre el promedio, sin embargo el entrevistador tiene que haber construido alguna forma subjetiva o standard para poder hacer el juicio correcto. Aún así, es posible que el señor que utilizó tales palabras a hecho esfuerzos especiales para aumentar su vocabulario y no es típico de personas con una educación e inteligencia similar; O el entrevistador puede concluir que el señor tiene una inteligencia superior, cuando en realidad es sólamente sobre ciertos aspectos de la inteligencia, en la mejor parte buen vocabulario ha sido observado. En este ejemplo se obtiene una impresión sobre la persona entrevistada, pero impresiones erróneas pueden estar superimpuestas por haber inferencias equivocadas en la conversación hecha hasta aquél punto. De otra manera el entrevistador tiene ahora algunas hipótesis, las cuales pone a prueba durante la entrevista.

#### **Pueden haber observaciones limitadas.**

La situación en la cual se forman las primeras impresiones es el encuentro de dos extraños. Esto es cierto, aún en la situación de entrevista, naturalmente los dos partidarios tienden a poner énfasis sobre la cortesía, sobre comportamiento socialmente aceptable y mucha cautela en su conducta. Esto resulta en una restricción de comentarios espontáneos y actividades, de fenómeno normal y esperado.

Las desviaciones de ésto podrán ser significativas, por eso una persona que se degrada en los primeros minutos de la entrevista, está actuando en forma de desviación y se debe notar este hecho. Aún dentro de los confines del cambio inicial se pueden notar tales cosas como el vocabulario, manera, calidad de voz, físico y vigor general y entusiasmo, y a veces se puede inferir de estas observaciones. Si el entrevistador mismo está indeciso o ansioso, sus observaciones son restringidas y poco confiables, él está demasiado fijado con su propia

persona, puede ser poco consciente del impacto que tiene sobre el otro individuo.

### **Factores que influyen en las impresiones iniciales.**

Los diferentes entrevistadores traen diversas categorías o sistemas de clasificación a la entrevista. Algunos entrevistadores tienen un limitado número de categorías para la descripción del comportamiento. Por ejemplo, pueden limitarse a impresiones de inteligencia y de vigor. Es algo común que la gente tenga pocas maneras para ver a los otros. Los juicios usualmente mejoran cuando un entrevistador tiene una serie de categorías amplias a las cuales él puede aplicar sus observaciones.

Vamos a considerar algunas categorías que no se utilizan usualmente:

- a) Grado de alta percepción.
- b) Imagen poética.
- c) Disposición a nuevas experiencias.
- d) Tolerancia o ansiedad convencional.

Esto no quiere decir que se puedan juzgar todas estas características con la primera impresión, pero una riqueza de categorías puede conducir a impresiones iniciales más significativas. Otro factor que influye en nuestras primeras impresiones es nuestra tendencia de proyectar nuestras propias características (o sus contrarios) en otras personas. A menudo cuando encontramos que tenemos varias cosas en común con la persona que estamos entrevistando, tendemos a contribuirle otras características nuestras. Así, si nosotros compartimos intereses recreativos o son de la misma escuela, a veces estamos muy propensos a presuponer otras características de éstas experiencias comunes. Algo relacionado con esto es nuestra tendencia a ver a las personas en forma estereotipada por ciertas características de su ocupación o localización geográfica.

A veces tenemos prejuicios especiales, difíciles de reconocer, que influyen en las primeras impresiones que los demás hacen sobre nosotros. Así un desagrado por nombres extranjeros o una aversión hacia lo femenino en hombres que pueden desviar nuestro juicio o impedirnos ver otros datos útiles. A veces personas extrañas nos recuerdan a personas que hemos visto en el pasado y pueden sugerir respuestas emotivas de aceptación o rechazo adentro de nosotros. Muchas veces este proceso no está hecho en un nivel consciente. Fácilmente este fenómeno de transferencia puede resultar en una situación de confianza sobre juicios poco confiables.

Llega a ser más y más claro a los psicólogos como las personas que perciben una a la otra y hay mucha oportunidad para errar y distorsionar. Particularmente cuando tenemos una muestra limitada para observar el comportamiento, no vemos realmente lo que hay ahí, vemos lo que queremos ver o necesitamos ver; vemos a las personas por lo que significan a nosotros en relación con nuestras metas y temores, o lo vemos como vimos a alguna otra persona hace años. Hay una gran diferencia entre las primeras impresiones basadas en ideas estereotipadas o expectativas fijas, (los vendedores hablan demasiado), y en una disposición de amplio criterio para ver y oír lo que realmente ocurre ante nosotros.

### **Las primeras impresiones y las impresiones posteriores.**

Las primeras impresiones pueden ser tan poderosas que pueden influir en nuestras interpretaciones, de hechos obtenidos más tarde en la entrevista, por ejemplo: si un hombre parece reservado y vicioso en los primeros minutos de la entrevista, posiblemente no podremos responder para indicar dependencia y falta de confianza que se revelará después. El saber que la distorsión y la falta de precisión ocurren en las primeras impresiones, no quiere decir que debemos descartarlas por completo. Un método útil es tomar nuestras primeras impresiones como hipótesis manteniendo una actitud de juicio demorado, tomando en cuenta datos que confirmen o nieguen nuestras primeras corazonadas, así como vaya progresando la entrevista.

#### **1) Características del entrevistador.**

Teniendo siempre presente el importantísimo concepto de que una entrevista no puede consistir nunca en un mero sistema rígido y mecánico de formular, preguntas para producir respuestas, sino por el contrario, de una intercomunicación activa y flexible en donde a través de un método específico se extraen sutilmente los datos que se persiguen, podemos llegar a la conclusión de que el sujeto que pretende desempeñar el papel de entrevistador, deberá ser poseedor de características especiales que van más allá de las que por ser de carácter técnico pueden ser adquiridas a base de un eficaz entrenamiento; y nos referimos específicamente a los rasgos caracterológicos y de personalidad que una persona para su papel de entrevistador debe poseer. No se pretende aquí restar importancia a características de otra índole como lo serían repito, las de carácter técnico (y por lo tanto más fácilmente adquiribles), y de las que ya se habla extensamente en otras partes del programa. Tampoco consideramos factores decisivos aquí para la eficacia de un entrevistador aquellos como: edad, sexo, raza, educación, clase social, etc. P.e.: algunos autores dicen haber observado algunos fenómenos, como que existen menos obstáculos durante la comunicación en la entrevista, cuando el

entrevistador y el entrevistado son jóvenes de la misma edad y más obstaculizada cuando son jóvenes y del sexo contrario. Aunque este concepto puede resultar en ocasiones verdadero, no vamos a darle aquí especial atención a este tipo de factores por considerar repetimos, que el éxito de un entrevistador va a estar mayormente determinado por la forma en que maneje sus rasgos de personalidad y de los que hablaremos posteriormente. Por otra parte, las características que se refieren a conceptos éticos y a inteligencia, no serán abordados aquí por considerar que lo referente a ética y valores internos resulta un aspecto muy subjetivo para cada individuo en particular y el dar normas o reglas en este caso, resultaría dogmático; del factor "inteligencia" nada se podría añadir, excepto que es una característica que forma parte de la dotación natural del ser humano, y que si no es poseída espontáneamente en grado suficiente será difícil elaborar modificaciones sobre esto.

Por otra parte, es desde luego muy positivo que el entrevistador sea inteligente, pero eso no quiere decir que necesariamente exista una correlación definitiva entre una capacidad intelectual muy alta y un buen entrevistador.

Empecemos ahora a tratar de explicarnos el por qué de requerimientos y características tan especiales a través del análisis de algunos de los "papeles" que el entrevistador tiene a su cargo: el entrevistador va a ser a menudo en uno de sus importantes "papeles", el primer contacto con un candidato, va a tener con la compañía o institución de cualquier índole que ésta sea, a la que se presenta con la idea de obtener un empleo. En este papel de primer contacto (como ocurre en una entrevista de selección p.e.) el entrevistado va a crearse a través del entrevistador una imagen de la compañía misma, con lo cual desde un principio quedará impresionado positiva o negativamente; según lo que el sujeto perciba en la persona del entrevistador su reacción podrá ser de cautela o cooperación, de cordialidad u hostilidad y esto según el caso, dificultará o facilitará por tanto notablemente la tarea del entrevistador y con lo cual queda también planteado, el importantísimo hecho de que de las actitudes que uno adopte van a depender las actitudes que adopten los demás, lo que el entrevistador "sienta" por el entrevistado va a provocar una determinada reacción en éste, que va a ser devuelta en forma de actitudes al entrevistador, de aquí la importancia tan grande de que el entrevistador tenga el mayor conocimiento posible de sí mismo, que le permita estar siempre consciente de las reacciones que provoca en los demás, así como del tipo de reacciones que los distintos tipos de gente despiertan en él. De esto podemos deducir que el conjunto de características positivas y habilidades técnicas que el entrevistador posea, dependerá la agudeza y fidelidad con que extraiga el material que le interesa y que p.e. en el caso específico de una entrevista de selección, utilizará para saber descubrir un buen elemento que enriquecerá a la compañía,

o bien para descartar u orientar adecuadamente al sujeto que por no reunir las características adecuadas no resulte una buena adquisición. El entrevistador por tanto tiene a su cargo la responsabilidad de detectar, analizar, elaborar y evaluar el material que el entrevistado le ofrecerá a través de la entrevista y después aceptará o rechazará según el juicio que sus conclusiones le hagan establecer, por lo tanto será también responsable en ocasiones directo y otras veces indirecto del bienestar posterior tanto de la compañía como del trabajador que ingresa a ella.

Habrà ocasiones en que el papel del entrevistador no va a ser de primer contacto sino de "último contacto", como ocurre específicamente en la entrevista de salida que se tiene con un empleado; las conclusiones, decisiones y descubrimientos que en ella se llevan a cabo, así como la conformidad o inconformidad, aceptación o rechazo con que el empleado elabore su salida de la compañía, y los factores que han determinado esta salida, dependen en múltiples ocasiones de la labor que el entrevistador realizará en la entrevista, tratando de conciliar sentimientos y esclareciendo ideas que en la mayor parte de las veces resultan poco comprensibles y oscuras para el empleado mismo; **para ésto, el entrevistador deberá tener una muy clara idea de sus propios problemas e ideas, porque si no tiene ampliamente investigados y conocidos sus propios problemas, difícilmente podrá detectarlos y menos aún hacércelos captar y comprender a otros.**

Habrà momentos en la vida de una compañía en el surgimiento de problemas entre un empleado y ésta, en que harán necesaria la presencia del entrevistador que en esta ocasión tratará de llevar a cabo una labor de "puente", de comunicación, como suele ocurrir en las entrevistas de reprimenda y aquellas en general en las que se persigue la solución de algunos problemas que han venido perjudicando la estabilidad, tanto de la compañía como del empleado. En este caso el entrevistador tendrá que estar preparado para establecer niveles de comunicación a la profundidad que cada caso requiera.

Por lo hasta aquí planteado, es fácil darse cuenta de que la tarea del entrevistador en cualquiera de los aspectos que ésta abarca, va a tener requerimientos muy especiales, dado que su trabajo ha de enfrentarlo a manejar la complejidad de elementos de que están constituidos los seres humanos: sus sentimientos, máscaras y actitudes que los caracterizan.

En una entrevista, de cualquier índole que ésta sea o por desfavorables que puedan parecer las condiciones en que se realiza (ambientales o actitudinales) el buen entrevistador, aquél que teniendo una adecuada capacitación técnica y un entrenamiento sólido unidos a rasgos caracterológicos y de personalidad favorables, podrá siempre o casi siempre obtener el material que desea y en la cantidad que

deseo. Se podrá decir sin miedo a equivocarnos que las limitaciones de la entrevista están dadas por las propias limitaciones del entrevistador; esto desde luego no indica que deba tomarse la entrevista como una panacea de la cual debemos siempre depender eternamente. Lo importante para nosotros va a residir en esclarecer cuáles son los puntos determinantes que pueden significar una limitación u obstáculo para desempeñar el papel de entrevistador y para ello, hablaremos de las características que han sido consideradas por nosotros como más importantes e indispensables en el equipo de la persona que va a realizar una entrevista.

En relación al trabajo, la personalidad de un ser humano se desenvuelve en distintas etapas sucesivas antes de llegar a su más completo desarrollo. Cada fase tiene las cualidades y características de la anterior, más aquéllas que la distinguen de las fases previas. Podemos encontrar así cuatro grandes áreas de desarrollo: Auto-conocimiento, auto-aceptación, auto-confianza y auto-realización. Cuando cualquier hombre actúa, está manifestando rasgos que pertenecen a una o varias de esas fases. Por lo tanto, hemos creído interesante analizar las características del entrevistador según vayan siendo dadas por el momento de desarrollo en el que se encuentra.

I.—AUTO-CONOCIMIENTO.—A través del auto conocerse, el entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrolla un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él y seguir los siguientes pasos:

- a) darse cuenta de qué fue lo que originó un determinado hecho.
- b) cómo ha reaccionado él ante ese hecho.
- c) en qué forma va este hecho a modificar o alterar su conducta; este auto-análisis resulta indispensable en un entrevistador porque le va a permitir:

(A) **No proyectarse.**—El mecanismo de la proyección consiste en poner en otras personas partes de nuestros propios sentimientos o ideas, de tal manera, que en determinado momento podemos creer estar viviendo o atribuyendo a los demás ideas que han surgido dentro de nosotros mismos. P.e.: durante una entrevista el entrevistador puede estarse sintiendo fatigado y sin deseos de seguir adelante, entonces proyecta este sentimiento y tal vez suspenda la entrevista porque pensará que "el entrevistado se siente fatigado"; una persona muy agresiva con deseos muy destructivos hacia los demás, puede proyectar esta agresión al exterior y ponerla en los demás de tal manera que sentirá que los demás son los que lo agreden a él. En esta ocasión la importancia de conocerse así mismos, estriba en que podre-

deseo. Se podrá decir sin miedo a equivocarnos que las limitaciones de la entrevista están dadas por las propias limitaciones del entrevistador; ésto desde luego no indica que deba tomarse la entrevista como una panacea de la cual debemos siempre depender eternamente. Lo importante para nosotros va a residir en esclarecer cuáles son los puntos determinantes que pueden significar una limitación u obstáculo para desempeñar el papel de entrevistador y para ello, hablaremos de las características que han sido consideradas por nosotros como más importantes e indispensables en el equipo de la persona que va a realizar una entrevista.

En relación al trabajo, la personalidad de un ser humano se desenvuelve en distintas etapas sucesivas antes de llegar a su más completo desarrollo. Cada fase tiene las cualidades y características de la anterior, más aquéllas que la distinguen de las fases previas. Podemos encontrar así cuatro grandes áreas de desarrollo: Auto-conocimiento, auto-aceptación, auto-confianza y auto-realización. Cuando cualquier hombre actúa, está manifestando rasgos que pertenecen a una o varias de esas fases. Por lo tanto, hemos creído interesante analizar las características del entrevistador según vayan siendo dadas por el momento de desarrollo en el que se encuentra.

I.—AUTO-CONOCIMIENTO.—A través del auto conocerse, el entrevistador va a lograr un conocimiento más profundo de sí mismo, desarrolla un especial estado de sensibilidad que lo pone en mayor posibilidad de captar los fenómenos que ocurren dentro y fuera de él y seguir los siguientes pasos:

- a) darse cuenta de qué fue lo que originó un determinado hecho.
- b) cómo ha reaccionado él ante ese hecho.
- c) en qué forma va este hecho a modificar o alterar su conducta; este auto-análisis resulta indispensable en un entrevistador porque le va a permitir:

(A) **No proyectarse.**—El mecanismo de la proyección consiste en poner en otras personas partes de nuestros propios sentimientos o ideas, de tal manera, que en determinado momento podemos creer estar viviendo o atribuyendo a los demás ideas que han surgido dentro de nosotros mismos. P.e.: durante una entrevista el entrevistador puede estar sintiendo fatigado y sin deseos de seguir adelante, entonces proyecta este sentimiento y tal vez suspenda la entrevista porque pensará que “el entrevistado se siente fatigado”; una persona muy agresiva con deseos muy destructivos hacia los demás, puede proyectar esta agresión al exterior y ponerla en los demás de tal manera que sentirá que los demás son los que lo agreden a él. En esta ocasión la importancia de conocerse así mismos, estriba en que podre-

mos con más exactitud determinar en qué momentos estamos percibiendo las cosas objetivamente y cuándo podemos encontrarnos frente a una proyección.

**(B) El auto conocernos nos va a permitir tener una imagen más clara de las reacciones que nuestras propias reacciones provocan en los demás .**

Si no nos preocupamos de este aspecto, corremos el riesgo de estar produciendo en los demás sentimientos y reacciones ajenas a las que nosotros queríamos producir. P.e.: una persona muy tímida por lo general se aísla de las demás personas por temor al rechazo; ante esta actitud las demás personas pueden pensar que es "muy estirada" y que no quiere relacionarse con ellas, por lo tanto, será fácil que se muestren rechazantes con esta persona, la cual si no está al tanto del tipo de reacción que su actitud provoca en los demás, nunca podrá explicarse por qué los demás no la aceptan. Trasladando esto a la situación de entrevista, queda claro que lo que el entrevistador sienta por el entrevistado, va a provocar en él ciertas reacciones que va a devolver en forma de actitudes y así en algunas ocasiones si percibe aceptación responderá aceptando la entrevista y dando material; si percibe rechazo podrá bloquearse; si percibe angustia es posible que reaccione con poca seguridad, etc.

**(C) Tener conocimiento de qué tipo de reacciones despiertan en nosotros las distintas clases de gente para mantenernos siempre alertas y tratar de evitar subjetividades.** Es preciso conocer que las relaciones establecidas tempranamente con los padres crean en nosotros ciertas pautas de conducta que después vamos a estar repitiendo en nuestras relaciones con las demás personas. P.e.: si una persona ha tenido un padre muy autoritario, es posible que en lo sucesivo va a tener problemas con personas autoritarias porque serán una repetición de la imagen del padre que creó conflicto inicial. Si una persona con este tipo de padre tiene que entrevistar a un sujeto con rasgos autoritarios, seguramente su reacción ante él puede ser de hostilidad y si no sabe a qué se debe esta hostilidad, empezará a crear obstáculos en la comunicación.

II.—**AUTO-ACEPTACION.**—La capacidad de sentir aceptación por un mismo lleva aparejada la capacidad para aceptar a los demás. Uno no puede aceptar fácilmente a otras personas ni ser tolerante con ellas si no ha podido aceptarse a sí mismo previamente. Para un entrevistador la capacidad de aceptación tanto de sí mismo como de los demás, va a resultar esencial porque le va a permitir:

**(A) Tener capacidad para soportar presión y manejar tensiones:** En efecto, el hecho de que el entrevistado pueda adoptar actitudes hostiles y hasta abiertamente agresivas, comportarse en forma rechazante, permanecer indiferente o mostrar su falta de interés a través de un gesto de aburrimiento, creará en el entrevistador una tensión

muy desagradable y éste debe tener capacidad para soportarla y manejarla ya que de no ser así se reducirá el nivel de su propia habilidad, con lo cual también se va a reducir su confianza en sí mismo, y si ésto es percibido por el entrevistado, puede provocar en él menos deseos de participar. En ocasiones el entrevistador tendrá que enfrentarse a sujetos que le van a producir franca antipatía por cualquier motivo, puede ser: su apariencia, su forma de vestir, sus creencias o las ideas que sostiene. La situación se va a tornar presionante para el que entrevista y solo a través de una abierta aceptación de los demás y del conocimiento de la personalidad propia, que nos va a permitir saber exactamente que es lo que nos molesta de la otra persona, el entrevistador podrá mantenerse ecuánime frente a este tipo de provocaciones o tensiones.

**(B) Capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos que se manipulan como una máquina:** El entrevistador puede caer en la posición de tratar de dominar o hacer sentir su autoridad al entrevistado; pero no hay que olvidar que la dominación crea resistencia, fomenta el conflicto, entorpece la comunicación y crea agresión ya que representa una frustración para el dominado. El no tomar al sujeto entrevistado como algo susceptible de tener sentimientos y reacciones, puede resultar tan negativo como el hecho contrario de involucrarse demasiado con él. P.e.: hay algunos entrevistadores que relatan fragmentos o episodios de su propia vida al entrevistado, con lo cual el derrotero de la entrevista se desvía para convertirse en una agradable conversación social tan solo. Esto no quiere decir desde luego que en ocasiones no deba recurrirse a este tipo de cosas ya que pueden ser de mucha utilidad sobre todo con sujetos muy retraídos o cuando el rapport ha sido deficiente, lo que hay que evitar es el emplear sistemáticamente elementos que nos alejen de nuestra meta; dentro de la actitud siempre sensitiva y humana, el entrevistador no debe abandonar un marco de referencia que lo guíe en la persecución del material que desea, de no ser así habrá muchas transiciones ilógicas o carentes de sentido. Dentro de la capacidad para tratar a las personas como seres humanos y no como objetos, queda incluida otra característica:

**(C) LA COMPRENSION.**—Cuyo principal objeto es fomentar la comunicación y facilitarla. El entrevistador debe ser comprensivo porque ésto va a permitirle sentir como propia experiencia aquello que los demás pueden estar sintiendo. El entrevistador deberá comprender y ser sensible a las distintas características sociales y educacionales de su entrevistado, para poder así comprender las diversas actividades, forma de actuar, forma de hablar, de sentir y de pensar del sujeto que tiene enfrente. Debera en la medida que le sea posible, tratar siempre de ponerse “en los zapatos de los demás”, tratando de darse asimismo las razones posibles de la conducta de los demás. Esta

capacidad de comprender queda muy bien ilustrada con aquella frase de cierto filósofo que sostenía: "No estoy de acuerdo con lo que usted ha dicho; pero de todos modos reconozco y así lo defenderé hasta la muerte, que tiene usted derecho a decirlo...".

Otro aspecto importante es que el entrevistador deberá actuar siempre como un confidente y nunca como un juez. Deberá evitar siempre el juzgar los hechos de las personas que se están confiando a él, ni tampoco deberá dejarse traicionar por sus gestos o expresiones de sorpresa, aprobación, burla o desaprobación. La persona comprensiva debe potencialmente entender que los actos humanos siempre son motivados por "algo" y que no han sido realizados solo porque sí, por lo tanto nosotros no podemos ponernos en el papel de juez; si una persona nos comunica en la entrevista que ha cometido un asesinato o cualquier otro hecho grave, debemos tomar ésto en cuenta para la evaluación general de la entrevista, pero nunca manifestar al entrevistado ningún tipo de juicio aprobatorio o desaprobatorio; la individualidad del sujeto como ser humano no debe ser nunca violada. La falta de comprensión en este aspecto fomenta el conflicto y la incommunicación.

**(D) ESPONTANEIDAD.**—El hecho de que uno pueda portarse espontáneamente facilita la comprensión de los demás. Les permite saber "a que atenerse", ésto resulta importante en la entrevista porque la espontaneidad del entrevistador da al entrevistado un marco de referencia que le va a permitir cobrar seguridad a través de saber cómo está siendo visualizado. La espontaneidad va a ayudar en numerosas ocasiones a que la persona que tenemos enfrente pueda tener más "insight" de ella misma. P. e.: si el entrevistador está sintiendo sueño o aburrimiento ante un entrevistado puede en forma adecuada hacérselo saber a éste para que él a su vez sea un poco más consciente de lo que produce en los demás; esto podrá ocurrir igual con una persona que nos está haciendo sentir lástima o ira (esto desde luego en cierto tipo de entrevista como lo sería la de consejo o solución de problemas, etc.). Por otra parte es necesario que el entrevistador aparezca espontáneo porque si no es así y el sujeto siente la conveniencia de retener material "para protegerse", se reducirá enormemente el proceso comunicativo y por lo tanto la comprensión.

**III.—AUTO-CONFIANZA.**—Cuando una persona conoce más de sí misma y ha podido aceptar todas esas partes de él que ha ido descubriendo, una vez que se ha aceptado asimismo como ser humano, todos sus defectos y ha aprendido ha "quererse", le será más fácil llegar a tener confianza en sí misma. El auto-conocimiento y la auto-aceptación actúan en el ser humano como un marco de referencia que le va a permitir pisar sobre un terreno más sólido y sobre todo más conocido; el hecho de "conocerse" en todas sus variaciones. significa: estar más seguro, tener menos ansiedad. Cuando no conocemos

un terreno es como si anduviéramos a ciegas sobre él. La persona segura de sí misma despierta seguridad y confianza en las personas que le rodean y pueden también más fácilmente evitar ansiedad en los demás. En la labor del entrevistador la confianza en sí mismo resulta básica porque va a permitirle tener una característica muy importante:

(A) **ECUANIMIDAD.**—Esto le permite no mostrarse ansioso y evitar bloqueos en el plan que se ha trazado para la entrevista. La ecuanimidad va a permitir al entrevistador aprender a ESCUCHAR. En efecto, el saber escuchar es algo muy importante y que no todos sabemos hacer porque no siempre resulta fácil. Existen entrevistadores que se angustian mucho por los silencios de su interlocutor y tratan de llenar esos silencios haciendo preguntas que no siempre quedan dentro del contexto que se venía siguiendo y ésto ocurre porque no saben o no pueden escuchar. La falta de ecuanimidad también puede ocasionar que el entrevistador interrumpa una respuesta en su apresuramiento por hacer la siguiente pregunta. El entrevistador deberá aprender a mantenerse atento a través de una "ATENCION FLOTANTE". Esto es, tratar de no centrar la atención sobre un aspecto específico de la información que está recibiendo, porque ésto va a parcializar el material obtenido. Algunos entrevistadores están pensando en algunos datos que olvidaron o que les falta por recabar mientras el entrevistado está hablando de otra cosa. Con ésto sólo logran no poner atención ni a una cosa ni a otra. La atención debe permanecer flotante atendiendo a todo por igual, en ocasiones es preferible quedarse con una impresión general del tipo de persona que es nuestro entrevistado a saber P.e.: con mucho detalle las complicaciones que se presentaron cuando pasó el sarampión.

**IV.—AUTO-REALIZACION.**—El llegar a una etapa de auto realización implica una situación ideal, significa la aceptación total de uno mismo tal cual es. Una persona autorealizada se podría considerar aquella que teniendo ya conciencia de sus potencialidades y limitaciones, ha podido aceptarlas, confiar en ellas y por último desarrollarlas en forma óptima. El auto realizarse no es algo fácil, tampoco es imposible. Una persona que ha llegado a auto realizarse va a ser seguramente una persona más satisfecha consigo misma y por lo tanto con los demás, y estando más satisfecha es posible que pueda actuar en una forma más sana ya que al lograr las metas y conocer las limitaciones el individuo, puede tener una conducta más integrada y armónica desde el punto de vista social; ésto le va permitir "colaborar", e invertir más energía con los demás en lugar de invertir energía "contra ellos", por lo cual le va a resultar más fácil lograr una buena convivencia con los demás. Auto-realización es sinónimo de CRECIMIENTO. El crecimiento no es una cosa que pueda forzarse: sólo se puede fomentar o facilitar por medio de un ambiente y unas metas

propicias. Ya hemos dicho que el hombre más desarrollado puede actuar en forma más sana y ésto es importante porque le va a permitir ser:

**(A) MAS FLEXIBLE.**—La flexibilidad permite al ser humano la posibilidad de actuar de muy diversas formas, así como de adaptarse a distintas situaciones sin entrar en conflicto; una persona rígida será siempre poco segura de sí misma porque se comportará siempre como si sólo conociera un camino por donde transitar quitándose a sí mismo posibilidades de acción y de cambio. Para un entrevistador la capacidad de ser flexible resulta esencial. Sólo así podrá adaptarse a las distintas situaciones planteadas para cada caso específico. Deberá ser flexible en la forma de hacer preguntas, de planear la entrevista, así como para adaptarse a distintas clases sociales, distintos lenguajes, distinta educación, etc. La entrevista es un elemento que requiere mucha elasticidad. El entrevistador nunca debe aferrarse rigidamente a un sistema de entrevista ya conocido y experimentado, deberá estar en posibilidades de experimentar e improvisar; siendo que no existen dos seres humanos exactamente iguales, la forma de abordarlos tendrá también que ser diferente para cada uno de ellos en algunos aspectos. P.e.: la flexibilidad permite al entrevistador no adoptar siempre un papel de "autoridad", es decir, "Aquí soy yo quien lleva la pauta..."; ésto comienza por crear en el entrevistado la sensación de que hay "algo" que le hace sentirse en desventaja, de sentirse dominado y no se debe olvidar que el dominar a otra persona no indica flexibilidad en la conducta humana, sino por el contrario: mucha rigidez.

**(B) GENUINIDAD.**—Esto nos permite mostrarnos sin "fachadas", "sin caretas", mostrarnos tal cual somos sin necesidad de disfraz. Es obvio que la meta de una entrevista es obtener información lo más auténtica posible, es decir, genuina y por otra parte, ya hemos visto que las personas nos devuelven lo que nosotros les damos. Si el entrevistado percibe genuino al entrevistador será más fácil para él a su vez, comportarse en la misma forma.

**(C) EMPATIA.**—La empatía es la que nos permite imaginarnos o más aún, vivir lo que otra persona está sintiendo y viviendo en determinado momento; entender qué le está pasando y por qué le está pasando, entender sus necesidades y la forma en que ella vea al mundo, tener para sus ideas la misma comprensión con que trataríamos de entender las nuestras. La empatía podría decirse que es hermana de la comprensión; una diferencia entre ellas podría ser que la comprensión en ocasiones puede quedarse a niveles intelectuales y la empatía traspasa ese nivel y llega a niveles emocionales.

Para finalizar se puede decir que las características hasta aquí descritas no son privativas del hombre que ha llegado a una fase de

auto-realización, pero si se puede decir que se encontrarán más desarrolladas en una persona que ha alcanzado este nivel de crecimiento y madurez.

#### IV.—TECNICAS DE LA ENTREVISTA.

##### 1) Confiabilidad:

Uno de los problemas básicos con los que se encuentra la entrevista es la gran falta de confiabilidad. Esto se debe a que los interrogadores difieren en cuanto al grado en que pueden establecer una relación favorable y desvanecer la tensión.

“Las divergencias entre los interrogadores en cuanto a su evaluación de la aptitud de un solicitante para el empleo, disminuyen también la confiabilidad de esta técnica. Estas divergencias son el resultado del efecto de distintas clases de predisposiciones y pueden atribuirse asimismo a que el contenido de la entrevista depende del capricho del interrogador”.

Las deficiencias que resultan de un enfoque vago de la entrevista han sido el motivo de que se estudien procedimientos para celebrarla, fundamentos en “patrones”, “guiones y cuestionarios estandarizados”. En una entrevista de este tipo se sigue una dirección anteriormente fijada para cubrir determinadas áreas específicas que según las experiencias obtenidas han dado buenos resultados en dicho trabajo. Dicha entrevista se basa en el sencillo principio de que el fundamento más sólido para predecir lo que una persona es capaz de hacer en el futuro, es conocer lo que ha hecho en el pasado.

##### 2) Clases de entrevista:

Las entrevistas podemos clasificarlas por su estructura y por su objeto.

Por su estructura, las entrevistas pueden ser:

- a) Libres.
- b) Dirigidas.

Por su objeto, las entrevistas pueden ser:

- a) De selección.
- b) De nuevo ingreso.
- c) De salida.
- d) De consejo.

Pero si bien los objetivos de la entrevista cambiaran según sea la finalidad que se persigue, el procedimiento a seguir en la misma vendrá determinado por la estructura que elijamos a la vista de las ventajas e inconvenientes que cada una de ellas presenta y que citamos a continuación.

### **Entrevista Libre.**

Se caracteriza por desarrollarse como una charla amistosa, sin directrices previas, a través de la cual el entrevistador ha de ir observando en el entrevistado su actitud, sus reacciones, su expresión, modales, juicios, opiniones, su historial, etc. En este tipo de entrevista el entrevistador sólo actúa para situar la entrevista o para estimularle, hablar sintetizando los puntos importantes de lo manifestado por el entrevistado.

### **Sus Ventajas.**

- a) Da más ventajas al entrevistado.
- b) Le permite expresarse con más libertad.
- c) El entrevistador puede adaptarse mejor al entrevistado, teniendo en cuenta las diferencias individuales.
- d) Se obtiene más fácilmente un clima de confianza.

### **Sus Inconvenientes.**

- a) Exige gran experiencia en el entrevistador.
- b) Pueden dejarse puntos importantes olvidados por ser una conversación asistemática.
- c) Se invierte mucho el tiempo porque la conversación se hace más extensa y se suele divagar más.
- d) Es más factible que el entrevistador sea menos objetivo y se deje influenciar por la simpatía o antipatía del entrevistado al ser llevada la conversación en términos más amistosos y espontáneos.

### **Entrevista Dirigida.**

Consiste en una conversación planificada sobre una serie de factores que se han establecido previamente y que han de cubrirse sistemáticamente en el transcurso de la entrevista.

En esta clase de entrevista el entrevistador interviene para llevar

la pauta de los factores esenciales, previamente establecidos y sobre los que se desea obtener información. El entrevistador desempeña por tanto, un papel activo mientras que el entrevistado actúa en una forma más pasiva, limitándose a contestar las preguntas que se le hacen.

#### **Sus Ventajas.**

- a) La preparación de la entrevista facilita al entrevistador la recopilación de datos.
- b) Es más sistemática.
- c) Es más breve (se divaga menos o nada).
- d) Es más fácilmente valorable, incluso sistemáticamente.

#### **Sus Inconvenientes.**

- a) La conversación es menos ágil.
- b) Se puede coartar la expresión del entrevistado ya que el entrevistador interviene mucho en la conversación y ha de hacer preguntas concretas.

La entrevista dirigida resulta demasiado fría, por otro lado la libre requiere un entrevistador de gran experiencia.

En general, teniendo en cuenta los objetivos que se persiguen con la aplicación de esta técnica en las empresas, nos permitimos aconsejar la utilización de la que podríamos llamar entrevista mixta, intermedia entre las dos, y que consiste en preparar un guión previo entre los puntos que más nos interesa tratar en la entrevista según su finalidad, pero dejando que la conversación sea lo más libre y espontánea posible. El guión que no deberá manejarse en presencia del entrevistado, servirá después para ordenar ideas y para que no se olvide ninguno de los puntos tratados en la entrevista; este método tiene la ventaja de sistematizar algo la entrevista, sin perder el clima de confianza, y que permite ser realizada por entrevistadores poco experimentados.

### **3) Aspectos técnicos de la entrevista:**

En toda entrevista deberán tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

#### **a) Preparación:**

Toda entrevista requiere una especial preparación previa. Por una parte deberá tener en cuenta ciertas circunstancias físicas y am-

bientales, determinar la fecha y la hora, disponer el lugar adecuado, etc. Por otra parte, la entrevista requiere una cierta preparación psicológica del entrevistador, que ha de encontrarse en condiciones adecuadas para poder conseguir el clima de confianza deseado, es decir, debe estar tranquilo y sereno, con buen control de sí mismo, etc.

#### Comienzo:

El entrevistador deberá poner especial cuidado en el comienzo de la entrevista. La iniciación de la misma tiene una gran importancia en todo el posterior desarrollo de la misma. La impresión que en los primeros minutos causa el entrevistador en el entrevistado, tiene una decisiva influencia en la actitud que éste puede tomar. La manera más aconsejable de comenzar una entrevista, es explicando al entrevistado la finalidad de la misma y lo que se pretende de él; pedirle su colaboración y hacerle ver que no se pretende obtener más información que la que voluntariamente quiera dar.

#### b) Orientaciones para la preparación de una Entrevista Dirigida.

- 1.—Resuelva qué es lo que quiere.
- 2.—Conozca a su entrevistado.
- 3.—Cítele a una hora determinada y sea puntual.
- 4.—Mantenga las cosas en secreto.
- 5.—Ejercítese en ver el punto de vista del entrevistado.
- 6.—Recapacite sobre sus prejuicios individuales y elimínelos al entrevistador aspirante.
- 7.—Conquistese y merezca la confianza del entrevistado.
- 8.—Cree un clima agradable y amistoso.
- 9.—Procure hacer un verdadero servicio al entrevistado.
- 10.—Haga que el aspirante se sienta a gusto y con ganas de hablar.
- 11.—Escuche.
- 12.—Conceda a la entrevista el debido tiempo.
- 13.—Tampoco divague.
- 14.—Lleve las riendas de la entrevista, encáucelas.
- 15.—Al terminar la entrevista esté alerta a cualquier dato u orientación que le proporcione el entrevistado con sus observaciones.

## V TECNICAS DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA.

Independientemente de la técnica que se elija para efectuar una entrevista, debe tenerse como base lógica la de que una persona será y hará de acuerdo a lo que haya hecho y haya sido anteriormente.

Hay tres pasos a seguir antes de iniciar la entrevista:

- 1o. Se debe saber qué preguntar, con un plan hecho anteriormente.
- 2o. Se debe contar ya con las especificaciones que exige el trabajo o puesto.
- 3o. Conocer la técnica adecuada para celebrar una entrevista.
- 4o. Con anterioridad se debe saber de otras fuentes sobre los méritos o características del entrevistado (Escuela, con jefes, amistades, conocidos, etc.).

De entre los diversos tipos o técnicas de entrevista conocidos, hemos pensado utilizar la técnica diseñada por Fire Jordan, debido a que el sistema que ha utilizado se adecúa más para investigar las características de los disponibles candidatos para vigilantes en la cárcel de Santa Martha Acatitla.

### **A) Técnicas de F. Jordan.**

Este es uno de los procedimientos de entrevista dirigida más en boga. El sistema que propone cubre siete campos específicos, formulando una serie de preguntas para cada uno de ellos.

Los campos específicos son:

- a) Experiencia previa.
- b) Aprendizaje.
- c) Aspecto y apariencia exterior.
- d) Trabajo en común.
- e) Equilibrio emocional.
- f) Madurez.
- g) Dote de mando.

## **B) Técnicas de Wonderlic.**

Su solicitud es en base a cuatro campos generales:

- a) Historia laboral del interesado.
- b) Historia familiar.
- c) Historia social.
- d) Historia personal.

Se formulan diversas preguntas concretas a cada uno de estos puntos, con el objeto de guiar al que celebra la entrevista con el aspirante a conseguir los datos más importantes. Este procedimiento de entrevista es el llamado **Guía Para el Diagnóstico del Entrevistador**, es utilizado por el entrevistador como base para calcular las puntuaciones de méritos que vienen a ser como los resultados de la entrevista expresados en puntos.

## **C) Técnica de Mc Murry.**

Esta se refiere:

- a) Record de trabajo del solicitante.
- b) Hoja de servicios del mismo.
- c) Estado escolar.
- d) Ambiente de sus primeros años.
- e) La presente situación financiera del solicitante.
- f) Situación familiar.
- g) Salud.

Mc Murry insiste en que la entrevista preparada es esencialmente un proceso de averiguación de datos en que se combina la información obtenida del solicitante con los datos recibidos de las escuelas donde se formó y de los patrones que ha tenido anteriormente; también una comprobación telefónica destinada a verificar las declaraciones registradas por el solicitante y su solicitud, para obtener la opinión del patrón anterior con respecto a las cualidades y defectos del candidato.

Aparte de las técnicas específicas que se utilizan para cada tipo de entrevista, hay una serie de técnicas adicionales que conviene tener presentes para salir adelante en situaciones difíciles o para hacer mejores entrevistas. Estas sólo deberán usarse cuando a criterio del

entrevistador sea necesario, ya que no hay que olvidar que el entrevistador debe esforzarse por ser siempre lo más sincero y genuino que pueda.

#### **D). Eco.**

Se trata de repetir el final de la frase que el entrevistado acaba de decir, con objeto de hacer que siga hablando más sobre el tema que está tratando.

#### **E). Silencio.**

Esta técnica consiste, en guardar absoluto silencio después de que el entrevistado aparentemente ha terminado de hablar sobre el tema que estaba tratando; aquí el entrevistador debe ser capaz de soportar el silencio más que el entrevistado, ya que se trata de que el entrevistador anime con una mímica muy suave y guardando absoluto silencio a que el entrevistado siga hablando; esta técnica es al mismo tiempo una técnica de PRESIÓN ya que el silencio bien manejado hace que el entrevistado se sienta muy presionado.

#### **F) Actuar como el jefe que va tener.**

Se trata de que el entrevistador actúe como el jefe que va a tener el entrevistado o que simule un ambiente similar al que tendrá el entrevistado con objeto de hacer una hipótesis de cómo lo hará en la situación real.

#### **G) Confrontación.**

Esta técnica es especialmente aplicable para los entrevistados que tratan de sorprender exagerando sus capacidades o conocimientos y consiste en pedirle datos y pruebas objetivas sobre lo que sospechase que está exagerando.

#### **H) Preguntas Proyectivas.**

Se trata de hacer una pregunta indirecta en la que el entrevistado se sienta con más libertad de decir lo que cree que opinan los demás.

#### **I) Preguntas situacionales.**

Es una variación de la técnica anterior, consiste en pedirle al entrevistado que se coloque en una situación hipotética, y que nos diga lo que haría estando en ella.

#### **J) Dejar que el entrevistado establezca el "Rapport".**

Es una técnica especialmente aplicable en selección de vendedores, se trata de que el entrevistador inicie la entrevista con una actitud muy pasiva dejando a la iniciativa del entrevistado la relación inicial.

#### **K) Uso del agrado.**

El entrevistado está hablando y el entrevistador hace gestos de aprobación, como dando a entender que está de acuerdo con lo que el entrevistado está diciendo o que éste lo está haciendo muy bien, que va por buen camino. Esta técnica permite observar cómo reacciona el entrevistado ante el "apoyo".

#### **L) Uso del desagrado.**

Es lo contrario de la técnica anterior, se trata de hacer gestos como indicando que no lo está haciendo muy bien el entrevistado, que lo que está diciendo no es bueno para el puesto que está solicitando, etc. Esta técnica también es de "presión" y sirve para ver cuanta seguridad tiene el individuo en sí mismo, si es capaz de mantener su juicio firme o si por el contrario aparece inseguridad o nerviosismo y trata de retractarse y complacer al entrevistador.

#### **M) Presión emocional.**

Además de las técnicas de presión que se han mencionado antes, hay una que es todavía más fuerte, consiste en decirle al entrevistado más o menos lo siguiente.

"En lo que me ha dicho hasta ahora parece que todo está muy bien y no creo que sea cierto", o "Lo siento mucho pero no creo que todo esté tan bien como usted dice".

Esta técnica nos permite ver el grado de control emocional que el individuo tiene en sí mismo.

#### **N) Presión de tiempo.**

Sirve para explorar la capacidad de organización cuando se está bajo un límite de tiempo.

#### **1) Rasgos del entrevistado.**

### **INTRODUCCION.**

Las personas que van a llegar como sujetos para entrevista van a ser de muy diversos tipos, lo más seguro es que no se encuentre nin-

gundo igual a otro, sin embargo cada individuo tendrá características propias y características comunes, las segundas permiten agruparlos con objeto de hacer varias clasificaciones, véanse a continuación los siguientes grupos:

A	B
EL TIMIDO	EL AGRESIVO
Introvertido.	Sarcástico.
Tímido.	Irónico.
Sumiso.	Cínico.
Sentimental.	Extrovertido.
Sugestionable.	Autoritario.
Mediocre.	Impulsivo.
Nostálgico.	Inestable.
Depresivo.	Agresivo.
Desconfiado.	Irascible.
	Político.
	Farsante.
	Auto-suficiente.
	Sociable.
C	D
EL MANIPULADOR	EL EMBUSTERO
Egocéntrico.	Maniático.
Excéntrico.	Simulador.
Creativo.	Mentiroso.
Flexible.	
Vengativo.	
Líder.	

¿Hay alguna técnica especial para manejar los grupos anteriores?  
o ¿Se puede utilizar una técnica común para todos?

Consideramos que por lo menos durante los 10 primeros minutos de la entrevista ("rapport"), el entrevistador deberá emplear una técnica especial para cada caso. Únicamente cuando se quiera ver la reacción ante otra técnica especial podrá variarse esta norma.

### TECNICA PARA MANEJAR AL SUJETO TIMIDO. (A)

La ansiedad es lo que inhibe y también un sentimiento de inseguridad. El remedio más fácil y más adecuado es **proporcionarle apoyo**. El entrevistador debe hablar hasta que el individuo se acostumbre a él y después deberá solo estimularlo con preguntas fáciles y concretas hasta que se sienta más confiado en sí mismo y en la situación de entrevista.

Deberá empezar a hablarle sobre temas triviales, y si lo siente necesario darle alguna información sobre el puesto y la compañía. La manera de hacer las preguntas, la expresión facial y la manera de sentarse del entrevistador tiene mucho que ver con la confianza que se le quiere dar al entrevistado, a veces el apuro que tiene el entrevistador para hacer varias entrevistas en poco tiempo puede transmitir su propia ansiedad y tensión a un sujeto sensible y por lo tanto inhibirlo más. Este tipo de persona necesita que se le trate con sonrisas y mucho afecto. Una vez que se logra conquistar la confianza del sujeto inhibido, con éste se siente dispuesto a desahogarse con el entrevistador y a aplicarle todo lo relativo a sus problemas.

### TECNICA PARA MANEJAR AL SUJETO AGRESIVO. (B)

Sería lo contrario de las recomendaciones para el sujeto tímido. El "rapport" debe ser corto y en muchos casos dejar que el sujeto lo haga, no necesita grandes muestras de afecto y apoyo de parte del entrevistador sino por el contrario lo que él busca es demostrar que es muy independiente y capaz de llevar a feliz término cualquier situación que se le plantee en la entrevista, por lo tanto hay que dejarle que satisfaga esta necesidad dejándole que le hable bastante al principio. Como en muchos casos la actitud agresiva está exagerada y es más aparente que real, después de los primeros diez minutos, en que casi no se le ha dado estructura a este tipo de sujeto deberá irse conduciendo sutilmente hacia las áreas que hayamos planeado investigar.

### TECNICA PARA MANEJAR AL SUJETO MANIPULADOR. (C)

Este individuo sabe que todos los seres humanos somos vanidosos y trata de manejarnos por medio de la adulación; llega a la entrevista con una actitud como esta: "¿Usted es el famoso señor Martínez?", "tenía muchos deseos de conocerle, he oído hablar mucho de usted", "a propósito el otro día lo vi en los periódicos", "el señor Hernández es amigo mío y me ha hablado muy bien de usted", etc. etc. A veces el entrevistador cae en la treta y ni cuenta se da de ello, termina la entrevista y piensa: "que buena persona", "ojalá que todas

mis entrevistas fueran así", "es lo que andábamos buscando, es un tipo estupendo".

Ese tipo de personas saben utilizar "sus encantos" a su favor, se expresan fácilmente —con mucha franqueza aparentemente— parecen un libro abierto, casi no dejan preguntarles nada y hasta nos preguntan si se quiere saber sobre sus experiencias sexuales o su situación financiera. Usualmente están tratando de despistar al entrevistador de algunas áreas difíciles de tocar para ellos. Su meta es poder manejar la entrevista y al entrevistador como ellos quieran.

La técnica que debe usar el entrevistador es controlar sus propias necesidades de ser adulado y no apartarse de las metas trazadas en su plan de entrevista, deberá tener especial cuidado de observar si está cubriendo sus objetivos o se está dejando engañar por un tipo muy hábil.

Los entrevistadores deben aprender a "sentir" al entrevistado desde los primeros momentos, con objeto de decidir qué técnica será la más adecuada para llevar a cabo la entrevista con éxito.

#### TECNICA PARA MANEJAR AL SUJETO EMBUSTERO. (D)

Quizás el nombre implica más que la realidad ya que todos tenemos algo de esto, tendemos a inflar las cosas un poco más de lo que realmente son. Esta actitud es muy común en candidatos para puestos de ventas y relaciones públicas; con frecuencia atrás de esta actitud hay sentimientos de inferioridad, por lo que el entrevistador debe ser cauteloso al hacer juicios con este tipo de personas.

La técnica fundamental para manejar a estos individuos es la **confrontación**, por ejemplo: Si dice que sabe Inglés pedirle que lo hable, si dice que fue el jefe del departamento en su trabajo anterior, pedirle que especifique el tamaño de la empresa en que trabajaba, el número de subordinados que tenía y si fuera necesario decirle que si podemos preguntar directamente a la empresa para comprobar su información. Cuando el entrevistador tenga sospechas de que está inflando los conocimientos técnicos que el sujeto entrevistado dice tener, procurar que un experto dentro de su empresa lo confronte.

En conclusión, si desde un principio uno acepta las mentiras como realidades, el sujeto se sentirá confiado para seguir inflando sus respuestas hasta el punto de quedar en evidencia con algo absurdo o que no pueda respaldar y entonces tendrá que retractarse y disculparse, esto es muy revelador pero no ayuda mucho a mantener el "rapport" con el entrevistado. Por lo tanto es conveniente pedir aclaraciones francas desde el principio sobre los puntos dudosos, esto pone en estado de alerta al embustero, le permite decidir si

quiere seguir "bloffeando" o si se decide por jugar en un plano más seguro y más apegado a la realidad.

## 2) Cierre de la entrevista.

Faltando cinco o diez minutos para terminar la entrevista es conveniente anunciar que se acerca el final, con frases como: "antes de terminar voy a hacerle dos preguntas más", "nos estamos acercando al final, pero antes quisiera que me diga...".

Ayudan al individuo a prepararse para terminar con éxito la entrevista.

En este momento, se deben decidir qué pasos se van a seguir e informar claramente al entrevistado qué va a suceder, por ejemplo:

"Le avisaremos por carta la decisión a la que lleguemos".

Cuando pueda continuarse el trámite, de inmediato se le ayudará a dar el siguiente paso, informándole claramente qué sigue.

Si el candidato (en caso de entrevista de selección) no es aceptable, se le deberá orientar hacia donde más puede recurrir, pero siempre respetando su dignidad, haciéndole sentir que "la entrevista valió la pena" y no dejar que se vaya con la idea de que salió derrotado.

## VI INFORME DE LA ENTREVISTA.

El resultado y conclusiones de la entrevista, en relación al objetivo de la misma, deben ser redactados inmediatamente después de concluida, con objeto de no permitir la omisión de alguna información que distorsione el resultado logrado.

El informe debe ser claro, concreto e inteligible para quien posteriormente tenga necesidad de consultarlo.

En algunas organizaciones están ya señalados los puntos que debe contener dicha información en una forma diseñada al efecto.

La tarea del entrevistador no termina con la redacción del informe. Es aconsejable que para sí mismo realice una crítica sobre la entrevista realizada, que conteste preguntas como las siguientes:

¿Obtuve la información necesaria antes de la entrevista?

¿Pude establecer el rapport?

¿Alcancé el objetivo?

La entrevista se realizó de acuerdo con lo planeado?

¿Logré darle seguridad al entrevistado? etc.

Además de la autocrítica, es también recomendable establecer un seguimiento al entrevistado, en caso de que se le haya contratado comparando la valoración que se haya hecho del trabajador, contra las conclusiones establecidas en el resumen de la entrevista.

**DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL.**

**INDUSTRIA DE TELECOMUNICACION, S. A.**

Se recomienda para el puesto .....

Se recomienda lo vea .....

No se recomienda .....

Entrevistador .....

Puesto .....

Departamento .....

A continuación encontrará algunos comentarios que pueden referirse al candidato que usted acaba de entrevistar. Considere cada frase.

Ponga una marca (x) enfrente de las frases que considere que mejor describen al candidato. Cheque **no menos de cinco, ni más de diez frases**, y solo aquellas que usted emplearía para describir al candidato que entrevistó.

- ( ) No sabe trabajar.
- ( ) Habla mal de sus jefes anteriores.
- ( ) Se inconformaría rápidamente.
- ( ) No aguantará la competencia.
- ( ) Se desanima fácilmente.
- ( ) Le falta empuje.
- ( ) Es emocionalmente inestable.
- ( ) Es penoso, vergonzoso, embarazoso.
- ( ) Ha llegado a su máximo desarrollo.
- ( ) No parece saber lo que quiere.
- ( ) Será malo para el trabajo de equipo.
- ( ) No se sentirá en ambiente.
- ( ) Es lento para expresarse.
- ( ) Se fija mucho en su apariencia.
- ( ) Prefiere seguir a guiar.
- ( ) Espera avanzar rápido.
- ( ) Burdo en captar.
- ( ) Se interesa demasiado en el sueldo.
- ( ) No impresiona ni bien ni mal.
- ( ) Sólo será bueno en lo suyo.
- ( ) No es muy bueno pero sí aceptable.
- ( ) Sabe lo que quiere como el promedio.
- ( ) Sería bueno en asignaciones específicas.
- ( ) Es abierto en sus opiniones.
- ( ) No ha precisado sus metas pero lo hará.

- ( ) Es constante y avanzará lento pero seguro.
- ( ) Necesita estímulo que podría valer la pena.
- ( ) No es brillante, pero sí arriba del promedio.
- ( ) No le tiene miedo al trabajo.
- ( ) Es mejor de lo que hemos contratado en los últimos años.
- ( ) Piensa sistemática y cuidadosamente.
- ( ) Tiene bases para desarrollo futuro.
- ( ) Posee iniciativa considerable.
- ( ) Se llevará bien con sus compañeros.
- ( ) Parece un torbellino.
- ( ) Tiene confianza en sí mismo, pero es conservador al opinar de sus habilidades.
- ( ) Tiene una mente analítica.
- ( ) Cuenta con una personalidad bien formada.
- ( ) Hace preguntas pertinentes e inteligentes.
- ( ) Se fija metas y trabaja por lograrlas.
- ( ) Parece tener habilidad para manejar gente.
- ( ) Es un buen prospecto para desarrollo ejecutivo.
- ( ) Se compara favorablemente con nuestros mejores empleados.
- ( ) Es el mejor prospecto que he visto en un tiempo.
- ( ) Es sobresaliente en todos sentidos.

Las principales ventajas del candidato son: .....

.....

.....

Los principales inconvenientes del candidato son: .....

.....

.....

## FORMA DE ENTREVISTA

FECHA \_\_\_\_\_

### I.—PRESENTACION:

- ( ) Desaseada, sucia.
- ( ) Sin indicios de cuidado en su persona o en su vestido.
- ( ) Deja que desear, un poco descuidado.
- ( ) Viste con cierto cuidado, tiene apariencia aceptable.
- ( ) Produce buena impresión.
- ( ) Excelente, elegante en su vestido y persona.

Comentarios adicionales: .....

### II.—PERSONALIDAD:

- ( ) Rasgos de personalidad objetables.
- ( ) Tímido, introvertido.
- ( ) Término medio, sin atractivo especial.
- ( ) Buena, hasta cierto punto agradable.
- ( ) Agradable, simpática, atractiva, inspira confianza.

Comentarios adicionales: .....

### III.—FORMA DE EXPRESION:

- ( ) Mala, se expresa con dificultad.
- ( ) Tímido, trata de explicarse lo mejor posible pero le da miedo.
- ( ) Afectado, quiere aparentar lo que no es; quiere impresionar.

### CONCLUSIONES:

- ( ) Rechazable.
- ( ) Aceptable con limitaciones, no presenta atractivo especial su contratación.
- ( ) Aceptable, cubre los requerimientos del puesto.
- ( ) Buen candidato, tiene posibilidades de desarrollarlo.
- ( ) Excelente, magnífico candidato con amplias posibilidades de desarrollarlo.

Comentarios adicionales: .....

.....

.....

### IV.—MOTIVACION:

- ( ) Mal motivado para el puesto.
- ( ) Necesidad económica, su posición le obliga a trabajar, sacrificando sus estudios.
- ( ) Ayudarse en sus estudios, tiene deseos de aprovechar sus conocimientos y forjarse un porvenir.
- ( ) Deseos de ser útil, tiene interés en trabajar.
- ( ) Por gustarle el ambiente, se interesa por trabajar en nuestra empresa, ya que ha oído hablar de ella.
- ( ) Hacer carrera en ITT, busca su progreso con gran afán.

Comentarios adicionales: .....

.....

.....

### V.—EXPERIENCIA:

- ( ) No tiene.
- ( ) Hasta un año.
- ( ) De 1 a 3 años.
- ( ) De 4 a 8 Años.
- ( ) De 9 a 12 años.
- ( ) Es un experto, más de 12 años.

Comentarios adicionales: .....

**VI.—ESCOLARIDAD:**

- ( ) No llena los requisitos.
- ( ) Escolaridad aceptable, equivalente a lo requerido.
- ( ) Buena escolaridad.
- ( ) Excede los requerimientos.

Comentarios adicionales: .....

- ( ) Sí      ( ) No

Por qué? .....

Entrevistador .....

**VII VALORACION**

Puesto que hemos establecido previamente una serie de factores a considerar debemos realizar la valoración de todos y cada uno de ellos, siguiendo el orden establecido en la entrevista.

Antes de proceder a la calificación debe tomarse en cuenta que por tratarse de una valoración subjetiva se puede incurrir en los siguientes errores:

a) **Efecto del Halo.**—Es la tendencia a enjuiciar globalmente al entrevistado, basándose en la impresión que el entrevistador ha tenido sobre un aspecto determinado.

b) **Prevenciones, prejuicios y estereotipos.**—Es la influencia que pueden ejercer sobre el entrevistador ciertas interpretaciones.

c) **Tendencias Centrales.**—Es la tendencia del entrevistador a ser

indulgente y emplear una calificación media por falta de elementos o temor a emitir juicios extremos.

d) **Tendencias Extremas.**—Es la tendencia que puede tener el entrevistador y juzgar demasiado severamente al entrevistado.

Para no incurrir en estos errores que pueden ser graves conviene no apreciar al entrevistado factor por factor.—La interpretación de los datos de la entrevista debe hacerse en función de todas las características apreciadas.

La calificación tanto parcial de cada uno de los factores como la global, no debe ser muy extensa.

Para interpretar objetivamente una entrevista deberá tomarse en cuenta que una misma información dada en situaciones diferentes puede tener significados muy diversos.—Lo que una persona nos dice en una entrevista depende no sólo del conocimiento que el entrevistado tenga sobre lo que se le pregunta, sino también de la personalidad del entrevistador.

Para terminar diremos que la entrevista no constituye por sí sola una técnica suficientemente válida y fiable para enjuiciar a las personas (es de por sí subjetiva y difícil de controlar cuantitativamente) por lo cual será necesario controlarla y completarla con otras técnicas.

## VIII ELABORACION DE LA ENTREVISTA DIRIGIDA.

### ENTREVISTA DE ENTRADA PARA VIGILANTES QUE ASPIRAN INGRESAR A LA PENITENCIARIA DE SANTA MARTHA:

#### I Ficha de Identificación:

Fecha .....

Nombre .....

#### 1) Estado Civil:

soltero ( )

casado ( )

unión libre ( )

viudo ( )

divorciado ( )

2) Lugar y fecha de nacimiento .....

Edad .....

## II Trayectoria Escolar:

- 1) Qué estudios realizó? .....
- 2) Grado máximo alcanzado:

Primaria 19—— a 19——

Secundaria o Prevocacional 19—— a 19——

Otros 19—— a 19——

¿De qué edad terminó la primaria? .....

Fecha en que dejó de estudiar .....

¿Piensa volver a estudiar? .....

Explique por qué .....

De haber sido posible, ¿qué le hubiera gustado ser? .....

Por qué? .....

## III Trayectoria de Trabajo:

a) ¿Cuál fue su primer trabajo? .....

b) ¿Cuánto tiempo estuvo? .....

c) ¿Qué puestos desempeñó? .....

d) ¿Cómo consiguió empleo? .....

e) ¿Quién fue su jefe inmediato? .....

f) Lo que más le gustó de ese trabajo .....

Debido a .....

g) Lo que menos le gustó de ese trabajo .....

Debido a .....

h) Se separó porque .....

### Empleo No. 2 (idem).

a) .....

b) .....

c) .....

d) .....

- e) .....
- f) .....
- g) .....
- h) .....

**Empleo No. 3 (idem).**

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....
- e) .....
- f) .....
- g) .....
- h) .....

(En caso de que el entrevistado haya tenido mayor número de empleos, los datos del cuarto en adelante se anotarán en hoja aparte).

De todos sus empleos ¿Cuál fue el que más le gustó? .....

¿Por qué? .....

¿Cuál fue el que menos le gustó? .....

¿Por qué? .....

¿Cómo se enteró de este trabajo? .....

¿Por qué eligió usted este trabajo? .....

¿Tiene usted familia trabajando en esta institución? .....

¿Qué ventajas le encuentra al puesto que solicita en esta institución? .....

¿Realizaba puestos similares al que solicita actualmente? .....

¿Cuáles? .....

- ¿En qué consistían? .....
- .....
- ¿Trabaja usted actualmente? .....
- ¿Tiene disposición inmediata para trabajar? .....
- ¿Qué medio de transporte utiliza para trasladarse? .....
- .....
- ¿Pertenebió usted alguna vez a algún sistema militarizado? .....
- ¿Está usted sindicalizado o ha estado alguna vez? .....
- .....

**IV Antecedentes Familiares:**

**Ajuste Ambiental y Social:**

- El solicitante es originario de: .....
- Radica en el lugar donde se practica la entrevista desde .....
- .....
- Motivos del traslado .....
- .....
- ¿Qué hace en sus días de asueto? .....
- .....
- ¿En sus horas libres? .....
- .....
- ¿Durante sus vacaciones? .....
- Sus amigos son: Muchos ....., Pocos ....., De la infancia ....., Del trabajo ....., De la familia ....., De la escuela ....., Del rumbo donde vive .....
- Cuando se reúne con ellos, se dedican a .....
- .....
- ¿Cuáles son sus planes para el futuro? .....
- .....
- .....



Muy buena ..... Buena ..... Regular .....

Lenta ..... Rápida .....

Su actitud es:

Tranquila ..... Cooperativa ..... Nerviosa .....

Desconfiada ..... Espontánea ..... Amable .....

Aportación de datos:

Muy amplia ..... Confusa ..... Espontánea .....

Clara ..... Busca enfatizar buenos puntos .....

Se concreta a responder el interrogatorio .....

Busca justificar errores .....

**AREA LABORAL**

Para el entrevistado lo más importante en el trabajo parece ser .....

¿Su experiencia anterior puede ser aprovechada en el puesto que solicita con nosotros? ..... En qué aspectos? .....

Es estable ..... M edianamente estable .....

Inestable .....

¿Tiene conocimientos y capacidad para progresar en la compañía? .....

OBSERVACIONES .....

**APARENTEMENTE SE TRATA DE UNA PERSONA**

Responsable	( )	Irresponsable	( )	Por .....
Inestable	( )	Estable	( )	Por .....
Decidida	( )	Indecisa	( )	Por .....
Floja	( )	Dinámica	( )	Por .....
Fantasiosa	( )	Realista	( )	Por .....
Sociable	( )	Retraído	( )	Por .....
Insincera	( )	Sincera	( )	Por .....

Activa	( )	Pasiva	( )	Por .....
Ambiciosa	( )	Conformista	( )	Por .....
Descuidada	( )	Cuidadosa	( )	Por .....
Insegura	( )	Segura	( )	Por .....
Ordenada	( )	Desordenada	( )	Por .....
Indiscreta	( )	Discreta	( )	Por .....
Franca	( )	Evasiva	( )	Por .....

**OBSERVACIONES** .....

(Cuando no se pueda calificar con certeza una característica por carecer de bases para hacerlo, indicar solamente (S. D.).

**CONCLUSIONES**

Anótese los cuatro aspectos positivos y los cuatro aspectos negativos más sobresalientes:

Aspectos positivos para el puesto:

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....

Aspectos negativos para el puesto:

- a) .....
- b) .....
- c) .....
- d) .....

**OBSERVACIONES**

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Firma del entrevistador

### c) Programa de Bienvenida.

Siempre que se seleccione y contrate algún aspirante a ocupar un puesto dentro de la organización, es fundamental no perder de vista el hecho de que una nueva personalidad va a agregarse a ella, en nuestro caso aquel vigilante que sea seleccionado y contratado para trabajar dentro de la Penitenciaría del Distrito Federal se va a encontrar de pronto sumergido en medio de un océano de normas, políticas, procedimientos y costumbres extrañas para él. El desconocimiento de toda esta situación puede repercutir en la eficiencia y en la satisfacción del nuevo elemento; razón por la cual la Penitenciaría debe preocuparse por informar a todos los nuevos vigilantes, mediante el establecimiento de planes y programas que lleven como objeto acelerar la integración del custodio, en el menor tiempo posible, al puesto, a los diferentes grados de jefatura, a la corporación, a los grupos diferentes con que se va a enfrentar en el trabajo y a la vida del Penal en general.

Un buen sistema técnico de selección de personal queda inconcluso si se descuida la importancia que implica la recepción del personal de nuevo ingreso y la información que se le proporciona, por lo cual las organizaciones han comprendido que es vital establecer un programa de inducción para sus nuevos trabajadores, mismo que puede dividirse en dos partes:

Primera: El conjunto de procedimientos obligatorios de acuerdo a la ley.

Segunda: Aquellas medidas que adoptan las organizaciones por iniciativa propia.

Dentro de las primeras pueden considerarse el contrato de trabajo, la filiación al ISSSTE, la entrega del Reglamento de Trabajo, la filiación al Sindicato, etc.

Dentro de las segundas, las hojas de registros y servicios, los programas de bienvenida, etc.

Sabiendo que las obligaciones legales del Penal son conocidas ampliamente por el personal que labora dentro de la Subdirección Administrativa, no seremos a quienes nos toque ocuparnos de ellas, aunque por otro lado dentro de los procedimientos que pueda adoptar esta organización como propias, nos consideremos capaces de poder sugerir algo, en este caso el programa de bienvenida.

Dice el profesor Víctor Heredia Espinosa "...en sentido estricto, no es posible determinar cuándo se inicia y en dónde termina la introducción del personal de nuevo ingreso; de hecho ésta se inicia desde el momento en que es recibido para presentar su solicitud y se

le proporciona información sobre la vacante que se pretende cubrir y puede considerarse terminada, cuando el empleado ha tenido tiempo suficiente para digerir la información y aplicarla con un grado razonable de éxito".

Es muy importante considerar que el momento crucial en el proceso de inducción es el primer día de labores en que los individuos por sus necesidades de apoyo, seguridad y aceptación, guardan siempre indeleble recuerdo de él.

Toda organización de acuerdo a las actividades particulares que realice, y a su política, debe elaborar un plan o programa de inducción y un Manual de Bienvenida para entregar a cada nuevo trabajador. A continuación presentamos un pequeño programa de inducción que puede ser aplicado en la Penitenciaría del Distrito Federal y posteriormente presentaremos un diseño de Manual de Bienvenida:

<b>Título:</b>	Inducción del Personal de nuevo ingreso al cuerpo de custodia de la Penitenciaría del Distrito Federal.
<b>Elaborado por:</b>	(nombre del autor).
<b>Aprobado por:</b>	Director General de la Penitenciaría.
<b>Objetivo:</b>	Lograr una rápida y adecuada integración del nuevo personal al cuerpo de vigilancia y al Penal como organización.
<b>Standard:</b>	El penal debe señalar aquello que tome como base para determinar el éxito del programa.
<b>Tipo de sesión:</b>	Conferencia o seminario enriquecido con material de apoyo.
<b>Participantes:</b>	Los miembros de nuevo ingreso al cuerpo de custodia.
<b>Moderador:</b>	Persona o personas que dirijan la sesión.
<b>Características del Local:</b>	Disponerlas para el número de miembros de la sesión y el material de apoyo que se utilice.
<b>Actividades:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1.—Reunión con el personal de nuevo ingreso el primer día de trabajo.</li><li>2.—Información y explicación amplia sobre el contenido del Manual de Bienvenida.</li><li>3.—Exhibición y explicación de organigramas.</li><li>4.—Entrega y lectura comprensiva del Reglamento General de Trabajo.</li></ol>

- 5.—Entrega y lectura comprensiva del Manual de Higiene y Seguridad.
- 6.—Exhibición del plano general de la Penitenciaría, apoyado con películas o diapositivas, señalando los puntos cruciales con relación a los diferentes servicios de vigilancia.
- 7.—Visita general directa a todo el Penal.
- 8.—Presentación con el personal que labora en la Penitenciaría, especialmente con aquel de otros departamentos con los cuales se tendrá contacto o relaciones.
- 9.—Presentación con los directivos del Penal, con el jefe de la vigilancia y con el comandante de la compañía.
- 10.—Presentación con los demás miembros del cuerpo de custodia.
- 11.—Sesión para esclarecer dudas.
- 12.—Cuestionario de evaluación para investigar la información retenida por el personal de nuevo ingreso.

**d) Manual de Bienvenida.**

## ¡BIENVENIDO!

Este manual ha sido preparado para facilitarle una pronta y agradable adaptación a su nuevo trabajo en el Penal de Santa Martha Acatitla.

En sus páginas encontrará información básica sobre los objetivos y funcionamiento del Penal y sobre las obligaciones y prestaciones a que tiene derecho como miembro de esta organización.

El manual forma parte de nuestro Programa de Inducción, que le proporcionará más amplios informes sobre los puntos tratados. Con gusto le aclararemos los detalles que le interesen.

El mejor conocimiento de esta organización le permitirá identificarse con sus objetivos y desenvolverse mejor en su trabajo.

Atentamente.

El Subdirector Administrativo.

## CONTENIDO

- 1.—¡Bienvenido!
- 2.—Contenido.
- 3.—Objetivos fundamentales.
- 4.—Historia del Penal de Santa Martha Acatitla.
- 5.—Nuestra organización.
- 6.—Instalaciones.
- 7.—Su trabajo.
- 8.—Su jefe y compañeros.
- 9.—Horario de trabajo.
- 10.—Días y formas de pago.
- 11.—Ausencias del trabajo y permisos.
- 12.—Vacaciones y días de descanso.
- 13.—El ISSSTE y su atención médica.
- 14.—Ayuda para nacimiento.
- 15.—Seguro de vida.
- 16.—Gratificación.
- 17.—Deportes.
- 18.—Retiro voluntario.
- 19.—Algunas recomendaciones.

## **OBJETIVOS FUNDAMENTALES**

A partir de la reforma penal de 1971 en donde se modificaron algunos artículos del Código Penal, y del nacimiento de la Ley de Normas Mínimas sobre readaptación social de sentenciados, se modificó radicalmente el sistema penitenciario siendo su objetivo principal:

### **LA RESOCIALIZACION DE LOS SENTENCIADOS**

## HISTORIA DEL PENAL DE SANTA MARTHA ACATITLA

### Origen y Evolución

Antecedente de la Penitenciaría del Distrito Federal, lo es la Real Cárcel de Corte, de la época virreinal, la cual se encontraba ubicada a un costado del Palacio Nacional, en ese entonces Palacio Real que "contaba con dos puertas principales a la Plaza Mayor y entre ambas estaba edificada la Real Cárcel de Corte, que ve a un lado a esa Plaza y al otro la Plazuela de la Real Universidad". Estaba destinada a procesados y sentenciados, funcionando a la vez la Cárcel de Diputaciones dedicada a los detenidos; en 1831 la Cárcel de Corte fue trasladada al antiguo edificio de la Acordada y en 1833 se pasó al edificio del Colegio de Niñas de San Miguel de Bethem; por lo que en ese entonces la Cárcel Nacional fue conocida con el nombre de Cárcel de Belém "que se alzaba donde hoy se encuentra el Centro Escolar Revolución". Posteriormente en 1900 se inauguró la entonces Penitenciaría de Lecumberri que fue construida en los terrenos conocidos con el nombre de Cuchilla de San Lázaro; al desaparecer la Cárcel de Belém, funcionó Lecumberri como Penitenciaría y Cárcel Preventiva a la vez y actualmente sólo como Cárcel Preventiva.

En 1957 se inauguró la nueva Penitenciaría del Distrito Federal denominada Santa Martha Acatitla, ubicada en la avenida Ermita Ixtapalapa, la cual inició sus funciones en el año de 1958 con la llegada de 68 internos de la Cárcel de Lecumberri; en principio el sistema aplicado fue el señalado en el Código Penal de 1931, legislación vigente que ha sido complementada con la promulgación de la "Ley que establece las Normas Mínimas para la readaptación social de los sentenciados", que ofrece un sistema penitenciario, acorde con nuestros mandamientos constitucionales y con el grado de desarrollo alcanzado por el país.

## Objetivos

La Penitenciaría del Distrito Federal fue creada con criterio humanista, para que los reclusos de la Cárcel de Lecumberri estuvieran en mejores condiciones al pasar a la nueva institución al ser sentenciados y así poder cumplir con lo establecido en el artículo 18 Constitucional que en términos generales dice: que el lugar destinado para la prisión preventiva, sea distinto del que ocupen los individuos para la extinción de las penas, debiendo estar ambos completamente separados.

Con la promulgación y aplicación de la Ley de Normas Mínimas sobre la Readaptación de Sentenciados, Santa Martha Acatitla ha entrado al período científico de la ejecución penal; aplicándose actualmente el tratamiento penitenciario total, tanto el preliberacional en todas las fases que encierra la ley en su artículo 8, así como la remisión parcial de la pena que establece el artículo 16 de la ley mencionada; por lo que la Penitenciaría se ha reestructurado en su construcción, organización y funcionamiento; quedando así en desuso el reglamento de la Penitenciaría de México que fue dictado por el entonces Presidente General Porfirio Díaz; "de imposible aplicación práctica", como atinadamente lo indica el doctor Sergio García Ramírez.

La Ley de Normas Mínimas para la Readaptación Social de Sentenciados señala algunos de los objetivos a seguir por la Penitenciaría del Distrito Federal como son: proteger a la sociedad, readaptar a los delincuentes, favorecer la prevención de los delitos, la reforma y educación de los reclusos; no sólo de carácter académico, sino también cívico, social, higiénico, físico, artístico y ético; y la reincorporación social de los sentenciados.

Esta Ley también establece en su artículo 6 que el tratamiento o sistema que se aplicará será individualizado, porque se tomarán en consideración las circunstancias personales de cada interno.

En el artículo 7 se señala que el régimen penitenciario tendrá carácter progresivo porque constará por lo menos de los siguientes períodos: de estudio de diagnóstico, de tratamiento de clasificación y de tratamiento preliberacional; finalmente técnico, porque el tratamiento se fundará en los resultados de los estudios de personalidad que se practique al interno por profesionales especializados.

Este tratamiento tiene como pilares la educación de tipo correctivo que se le imparte al interno, su capacitación para el trabajo y las labores que debe desempeñar dentro de la Institución.

## NUESTRA ORGANIZACION

### Ubicación:

Calzada Ermita Ixtapalapa  
Santa Martha Acatitla  
Ixtapalapa, México 13, D. F.

### Autoridades:

Director:	Coronel D.E.M. Leopoldo Barquera Trucíos.
Subdirector Técnico:	
Criminológico:	Lic. Sergio H. Santibáñez.
Subdirector Administrativo:	Mayor Intendente Jorge Velasco Hernández.
Jefe de Vigilancia:	Encargado del despacho de la función el subjefe Mayor Luis Bravo Pereda.
Jefe de Talleres:	Teniente Coronel C.P. Ramón Téllez Díaz.
Secretario General:	Lic. Alcides del Torno Abreu.
Delegado de Servicios Coordinados:	(Encargado) Marcelino Avila Jiménez.
Director Escuela Primaria:	Prof. Rodolfo Montaña Santillán.
Director Escuela Secundaria Técnica Industrial:	Lic. Manuel Cabrera López.
Delegado de la Contraloría General:	Emilio Valle Carrada.
Director del Hospital:	Dr. S.Q. Sergio López Tirado.

## **Funciones:**

### **Director.**

Representar a la Institución ante la superioridad, ejercer autoridad sobre todo el personal y sobre la población de internos; vigilar el desenvolvimiento de la organización; dictar las disposiciones que permitan su buen funcionamiento, presidir el H. Consejo Técnico Interdisciplinario, así como ordenar la aplicación del régimen progresivo, imponer las medidas correctivas y aplicar todas aquellas medidas de alcance general relacionadas con la buena marcha de la organización.

### **Subdirector Técnico Criminológico.**

Coordinar las áreas de trabajo técnico profesional con la Dirección de la Institución, organizar y hacer funcionar el sistema preliberacional progresivo que establece la Ley de Normas Mínimas sobre Readaptación Social de Sentenciados; realizar estudios y clasificaciones técnico criminológicas de los internos.

### **Subdirector Administrativo.**

Administrar al personal de la Institución; controlar los inventarios y suministros; programar el aseo y mantenimiento. Asimismo tiene a su cuidado la conservación de las instalaciones, efectuar los pagos a los empleados, controlar a los internos que laboran en actividades de mantenimiento y aseo y que reciben emolumentos a cuenta del Departamento del Distrito Federal y programar los menús para el personal y los internos.

### **Jefe de Vigilancia.**

Se encarga de la disciplina de sus subalternos y del régimen general de seguridad del establecimiento.

### **Jefe de Talleres.**

Dirige la producción general de los talleres de la Institución, con vistas a la autosuficiencia económica del establecimiento y efectúa a la vez su administración.

### **Secretario General.**

Integra los expedientes jurídicos de los internos, sus ingresos y egresos, controla las libertades, asesora legalmente a los internos, así como da fe de todas las actuaciones legales a que haya lugar.

### **Delegado de la D.G.S.C.P.R.S.**

Representa a la Secretaría de Gobernación en el interior de la Institución y auxilia a la Dirección del Penal en todos los trámites a que haya lugar en el control jurídico de los internos.

### **Dirección de la Escuela Primaria.**

Dirige la Escuela dentro de la Institución impartiendo las enseñanzas educativas en ese nivel, de acuerdo con la educación especializada en favor de los internos del Penal y asesora a la Dirección en el área técnica pedagógica.

### **Director de la Escuela Secundaria Técnica Industrial.**

Dirige la Escuela Secundaria Técnica Industrial con capacitación para el trabajo en favor de los internos del Penal, de acuerdo a los sistemas de educación especializada y asesora a la Dirección en el área técnica pedagógica.

### **Delegado de la Contraloría General.**

Asesora a la Dirección para la planeación, control y evaluación del manejo del patrimonio, procurando incrementar la eficiencia en los servicios y economía en los costos de la administración.

### **Director del Hospital.**

Previene y conserva la salud de los internos y del personal del Penal; asesora a la Dirección para la aplicación de aquellas medidas conducentes a preservar la salud de la población del establecimiento a través de la supervisión de la higiene general y la preparación de alimentos.

### **Consejo Técnico Interdisciplinario.**

Tiene funciones consultivas y está integrado con los funcionarios de mayor jerarquía, del personal directivo, administrativo, técnico y de custodia. Habitualmente funciona con los siguientes miembros:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1) Presidente:                      | Director del Penal                        |
| 2) Consejero Técnico Criminológico. | Subdirector Técnico Criminológico.        |
| 3) Consejero Educacional:           | Alguno de los directores de las escuelas. |
| 4) Consejero Médico:                | Director del Hospital.                    |
| 5) Consejero de Disciplina:         | Jefe de Vigilancia.                       |
| 6) Consejero Laboral:               | Jefe de Talleres.                         |
| 7) Consejero Psiquiatra:            | Psiquiatra en turno.                      |
| 8) Consejero Psicólogo:             | Psicólogo en turno.                       |
| 9) Consejero de Trabajo Social:     | Trabajadora Social en turno.              |

Todas las personas que integran este Consejo tienen derecho de voz y voto.

El Secretario General del Penal actúa como Secretario del Consejo.

El Subdirector de Readaptación Social de la Dirección General de Servicios Coordinados actúa como asesor del Consejo.

## INSTALACIONES

La Penitenciaría fue construida en el año de 1957 siguiendo los lineamientos de la arquitectura penitenciaria norteamericana (Filadelfia) que establece un extenso espacio que "...permite una amplia circulación de aire y de luz; una buena instalación escolar, una biblioteca espaciosa, hospital funcional, comedor sencillo pero grandioso, una capilla...". Observamos que Santa Martha Acatitla está construida al frente con un cuerpo principal de dos plantas; la superior encierra la sala de visita por reja, la de registro de visitas, las oficinas de la dirección del área administrativa, la vigilancia y las oficinas del área técnica como lo son: los cubículos de los psicólogos, psiquiatras y trabajadores sociales; en la parte inferior, se encuentran los dormitorios y comedores de los vigilantes; el local de fotografía y dactiloscopia, así como los dormitorios para la visita conyugal.

Tomando como punto de partida para nuestra descripción la entrada principal, a mano izquierda del cuerpo descrito, se encuentra el área educativa con un edificio apropiado para la Escuela Primaria, así como la Secundaria Técnica Industrial, con talleres de enseñanza correspondientes; poco antes se localiza el campo de foot-ball y base-ball y el gimnasio el que cuenta en su interior con una cancha cubierta de basquet-ball; zona de aparatos y área de prácticas de boxeo y lucha, esta área es controlada por el Departamento Educacional.

A mano derecha nos encontramos con los talleres de: sastrería, zapatería, carpintería, herrería, pirograbado, artesanías, carrocerías y mecánica en general, laboratorio dental, fábrica de acumuladores, etc.; en ese mismo lado, se halla el edificio en el que en la planta alta están instalados la panadería, las cocinas y el comedor de los empleados de la Institución. A un lado de este edificio vemos la capilla y el teatro cívico al aire libre, así como la sala de visita dominical familiar, en la que no existen rejas de por medio entre el interno y los familiares que lo visitan; en la parte inmediata posterior derecha, se encuentra el Centro Médico Hospitalario que cuenta con consultorios generales y

de psiquiatría, servicios de urgencia, sala de operaciones y sala de encamados con cupo para 48 pacientes; los casos graves se canalizan hacia el hospital de concentración de Lecumberri, previa comunicación y autorización de la Dirección General de Servicios Coordinados de Prevención y Readaptación Social.

En este mismo lado y en la parte posterior, separado de la capilla y el hospital por una barda, está el área de parcelas para hortalizas, así como el apiario, en donde laboran los internos de extracción campesina.

También en esta zona están instalados los talleres para la fabricación de materiales para la construcción.

Atrás del cuerpo principal y entre el ala derecha y la izquierda se encuentran los cuatro edificios de dormitorios en los cuales se distribuye la población del Penal, los tres primeros, cuentan con celdas amplias en las que se alojan tres internos, cada una de ellas con sus respectivos servicios sanitarios; en el dormitorio cuatro, hay celdas unitarias que se emplean como correctivas para alojamiento de los homosexuales, buscando evitar la fornicación de parejas y las depravaciones sexuales frecuentes en las celdas correctivas y en los dormitorios, cada uno de los dormitorios tiene hacia uno de los extremos el comedor, que es a la vez sala de televisión, así como su sección de regaderas y sanitarios comunes y en su parte posterior, patios de recreo con canchas de basquet-ball; en fin todos los servicios necesarios para la comodidad de los internos.

## SU TRABAJO

La labor que va usted a desempeñar en Santa Martha, igual que las labores de todos los que trabajamos aquí, es muy importante.

El trabajo en sí debe ser para usted una satisfacción más que una obligación.

Nuestra organización procura, por todos los medios a su alcance, que la gente que labora en ella se sienta satisfecha con su trabajo. Lo hace proporcionando salarios adecuados y cuidando el prestigio y estabilidad de la Institución.

Con la cooperación de usted, el Penal irá mejorando cada vez más, pues sus servicios serán mejores y las posibilidades de aumentar los satisfactores del trabajo serán mayores.

Pero sobre todo, es necesario recordar que todo beneficio que se procure en favor del Penal redundará en un beneficio para su persona.

La lectura del Reglamento Interior de Trabajo le orientará acerca de las obligaciones y disposiciones vigentes para las relaciones de trabajo.

## SU JEFE Y SUS COMPAÑEROS

El Penal de Santa Martha Acatitla ha tratado siempre de caracterizarse por un ambiente de compañerismo y fraternidad. Nos sentimos unidos al prestigio de nuestra Institución.

Debemos tener en cuenta que nos desarrollamos en un medio en el que existen jefes y subordinados.

Como jefes debemos conocer que nuestros subordinados son seres humanos con necesidades y problemas propios, y como tales debemos tratarlos. Debemos pensar que seremos vistos como guías y que nuestro ejemplo debe ser digno de imitación.

Como subordinados, debemos considerar como amigo a nuestro jefe inmediato y, en lugar de antagonizar con él, buscar siempre su consejo y ayuda con el fin de mejorar nuestro trabajo.

Respecto a nuestros compañeros, debemos recordar que todos están en la mejor disposición de colaborar con nosotros y que siempre se sentirán satisfechos de hacerlo.

La unidad de los esfuerzos de todos es el camino más corto hacia el éxito.

## **HORARIO DE TRABAJO**

**El horario de trabajo es el siguiente:**

**24 horas de trabajo por 24 horas de descanso.**

**A las 7.30 horas se hace el cambio de personal de vigilancia.**

**La puntualidad con que llegue usted a su trabajo le evitará problemas y sanciones.**

**Cualquier duda, permiso y problema que a este respecto se le presente, consúltelo usted con su jefe inmediato o directamente con el Director del Penal.**

## DIAS Y FORMAS DE PAGO

El pago se hace quincenal y es un día antes de el día 15 de cada mes y el día anterior al 30 del mismo, siempre y cuando dichos días sean laborables; pues en su defecto, se pagará el día laborable anterior más próximo.

Aunque ponemos todo el cuidado necesario para evitar errores en los pagos que se hacen al personal, éstos pueden presentarse. Si usted considera que en alguna ocasión por error se le está pagando una cantidad incorrecta, le rogamos que, el mismo día de pago, explique su inconformidad al pagador. Estos errores deben subsanarse de inmediato.

## AUSENCIAS DEL TRABAJO, PERMISOS, VACACIONES Y DESCANSOS

Las prestaciones, las facilidades, el ambiente, que existen en el Penal de Santa Martha Acatitla, hacen sentir que nos encontramos laborando en nuestra casa y no tenemos por qué ausentarnos.

Existen algunas causas justificadas por las cuales necesitamos faltar a nuestro trabajo. Con objeto de controlar mejor estas faltas, es necesario que se le solicite antes al jefe inmediato para su trámite en la subdirección administrativa.

Cuando llegan después de la hora entrada necesitan hablar con el jefe inmediato y/o con el Director de la Institución.

Si llegara a faltar en forma injustificada, será motivo de descontarle el día.

Referente a las vacaciones éstas se les otorgan en forma escalonada.

Los días de descanso son cada tercer día, los onomásticos y cumpleaños que hayan registrado. Además de los permisos que solicite, que se acordarán en la administración. Deberán hacerse por escrito.

## I S S S T E

El Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado en la clínica correspondiente a su domicilio, le prestará atención en todas sus enfermedades, desde la más sencilla hasta la que requiera el cuidado del especialista.

Es importante que utilice los servicios del ISSSTE y si tiene algún problema lo reporte de inmediato a la administración del Penal.

Nuestra Institución tiene considerable interés en que se le proporcione una buena atención médica tanto a usted personalmente como a todos los suyos.

Otra prestación que da el ISSSTE, es en casos de nacimientos a las madres se les entrega una canastilla para su hijo.

## SEGURO DE VIDA

El Penal de Santa Martha Acatitla desea cooperar con usted en la creación de seguridad para sus familiares en el caso de que fallezca. Con esta finalidad ha instituido un plan de Seguro de Vida, para todo aquel que tenga contrato de Planta.

Este Seguro de Vida se da a través de la Aseguradora Hidalgo.

El Seguro de Vida es una prestación adicional a la ayuda que en tales caso proporciona el Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado.

Dichas cantidades se entregarán a las personas que usted señale como beneficiarios en su carta testamentaria entregada a la administración.

## GRATIFICACION

La participación de todos los que formamos parte de esta Institución, en el buen funcionamiento de ella, nos es demostrado año con año a través de la gratificación anual.

La gratificación es un reconocimiento al buen desempeño de nuestro trabajo.

Esta gratificación es equivalente a un mes de sueldo.

## D E P O R T E S

La capacitación y superación física de cada uno de sus colaboradores es considerada de gran importancia por la Institución.

Dentro de las actividades deportivas existe una que se dedica a Foot Ball y otra que es de Base Ball.

Participe usted en el deporte de su preferencia y recuerde que un buen deportista no es siempre quien gana sino aquél que practica el deporte con honor y compañerismo.

## RETIRO VOLUNTARIO

Cuando un vigilante desea hacer su retiro voluntario lo único que necesita es dirigirse a su jefe inmediato y exponerle el caso verbalmente.

Después hará la solicitud por escrito y firmarla es lo que podríamos llamar su renuncia.

Este documento será presentado a la administración para que tome nota de los datos necesarios y enseguida dé la baja del trabajador.

## RETIRO VOLUNTARIO

Cuando un vigilante desea hacer su retiro voluntario lo único que necesita es dirigirse a su jefe inmediato y exponerle el caso verbalmente.

Después hará la solicitud por escrito y firmarla es lo que podríamos llamar su renuncia.

Este documento será presentado a la administración para que tome nota de los datos necesarios y enseguida dé la baja del trabajador.

## ALGUNAS RECOMENDACIONES

**EL ARREGLO PERSONAL.**—Su apariencia personal forma parte de su personalidad. Le sugerimos vigile que su presentación reúna las mejores características de seriedad, decencia y limpieza. La impresión que demos, cada uno de nosotros, será la impresión que demos de la Institución. Por lo tanto, debemos procurar vestir adecuadamente.

**HIGIENE Y LIMPIEZA.**—Es agradable trabajar en un lugar higiénico, limpio y ordenado. Usted puede ayudarnos en la campaña permanente de limpieza y orden, manteniendo limpio y ordenado su lugar de trabajo.

**DATOS PERSONALES.**—Es importante para usted y para la administración el mantener su expediente personal al día. Por ello es necesario que usted dé a conocer cualquier cambio con respecto a:

- Domicilio.
- Teléfono.
- Educación adicional.
- Número de personas que dependen de usted.
- Otros que considere convenientes.

No olvide lo importante que es tener, en la Subdirección Administrativa, los datos exactos suficientes para establecer la necesaria comunicación con usted.

**REGLAMENTO DE TRABAJO.**—Lea con interés el Reglamento Interior de Trabajo. El deberá normar su conducta en sus relaciones de trabajo. Es conveniente repasarlo frecuentemente.

**RENUNCIAS.**—En caso de que tenga usted la necesidad de renunciar, le recomendamos presentar su renuncia por escrito con 15 días de anticipación a su jefe inmediato. Así éste notificará a Personal y podrán hacerse los movimientos necesarios para cubrir la vacante.

e) **Manual de Relaciones Humanas.**

## **USTED Y SUS RELACIONES CON LOS SUPERIORES, COMPAÑEROS Y SUBORDINADOS:**

La razón por la cual sus compañeros y demás personas desean colaborar mejor con algunos de los demás vigilantes que con usted, no es solamente porque éste tenga mejores deseos de trabajar y no cometa errores dentro de sus labores, sino porque encuentra palabras agradables y ojos sonrientes. La única diferencia yo creo que consiste en el trato que las gentes reciben (Edgar A. Guest).

En el párrafo anterior Edgar A. Guest ha puesto énfasis en el hecho de que más que cualquier cosa, lo que determina el éxito continuado de cualquier Institución, en nuestro caso, la Penitenciaría, es la forma correcta en que los compañeros, superiores y demás personas que se encuentran a nuestro alrededor son tratados. Es sumamente importante la relación amistosa que existe entre las demás personas y nosotros mismos como miembros del personal de la Penitenciaría.

Actúe sinceramente y recuerde que el éxito de la Penitenciaría reside en Usted.

En la actualidad, se han llevado a cabo miles de estudios en un esfuerzo para determinar el por qué ciertas personas tienen mayor éxito que otras. Invariablemente se ha encontrado que la prosperidad de cualquiera de ellos está medida, en primera y última instancia por las buenas relaciones entre el personal y las demás personas que giran a nuestro alrededor.

Somos conscientes de esta situación. En efecto, sabemos que si la gran mayoría de nuestro personal no hubiera tenido como guía este principio, en sus relaciones con el público y demás de sus compañeros, nuestra Institución no habría logrado su buena marcha en el trabajo.

Su futuro progreso será determinado en gran parte por el propio éxito y progreso en sus relaciones laborales. Esto se consigue en rea-

lidad por las buenas relaciones que USTED tenga con todos y cada uno de sus compañeros.

Lleve a cabo los siguientes consejos y pronto se dará cuenta que el éxito en las relaciones con sus compañeros, subordinados o superiores depende de USTED.

#### **SEA CORTES CON TODOS.**

¿“La vida es tan corta como para que no exista el tiempo suficiente para ser cortés?” EMERSON.

Sea cortés con todos sus compañeros, subordinados o superiores y el público sin considerar la edad, sexo o la importancia de la persona. En ocasiones cometemos errores por tratar a todos en la misma forma. Debemos ser lo suficientemente corteses para agradar a cada uno, pero debemos ser más cuidadosos y poner más entusiasmo cuando se trate de personas de trato “difícil”.

La próxima vez que trate Usted a una persona, haga un esfuerzo para ser especialmente cortés. Se asombrará del efecto que tiene esta actitud en sus compañeros y demás personas y por supuesto en Usted.

#### **SALUDE A SUS COMPAÑEROS, SUBORDINADOS O SUPERIORES AMIGABLEMENTE:**

En otras palabras, haga que los demás se sientan a gusto, si Usted lo hace, los demás lo admirarán.

Todas las personas que están a su alrededor sentirán una mayor confianza hacia Usted. Haga que se sientan importantes con un agradable “BUENOS DIAS, SARGENTO PEREZ” y una amistosa sonrisa. Esta es una fórmula sencilla, ¡pero de resultados mágicos!. En unos instantes ha convertido una fría y dura labor en una amistosa labor ¡y existe un mundo de diferencia entre las dos!

#### **SONRIA SIEMPRE.**

Nada hay como una sonrisa agradable para lograr buenos amigos. Una sonrisa franca y amistosa crea situaciones agradables. En ocasiones puede transformar la hostilidad en amistad o en mejor entendimiento.

Sonría sinceramente, que su sonrisa muestre el deseo de agradar y servir a sus compañeros, superiores y subordinados, no lo olvide.

#### **LLAME A SUS COMPAÑEROS, SUBORDINADOS Y SUPERIORES POR SU NOMBRE.**

El sonido más agradable del mundo es el de nuestro propio nombre. Asegúrese de llamar a los demás por su nombre. En estos días la

diferencia entre un simple "HOLA" y un alegre "BUENOS DIAS SENOR PEREZ", tiene una gran importancia.

Aprenda el nombre de su compañero, subordinado y superior tan pronto como sea posible, especialmente su correcta pronunciación. Si Usted tiene problemas para recordar nombres, utilice esta sencilla técnica: asocie el nombre del compañero y demás personas con su rostro y repita mentalmente el nombre varias veces. La próxima vez que vea su rostro, a usted le será fácil recordar su nombre porque lo ha grabado en su subconsciente.

### **"USTED TIENE QUE..."**

Regularmente, el "USTED TIENE QUE..." es una frase molesta para todos. Además viéndolo bien sus compañeros y demás personas de su alrededor, no tienen por qué hacer una cosa que no desean hacer. Por esta razón las palabras empleadas para dar instrucciones o formular sugerencias, deben ser cuidadosas. En vez de decir "USTED TIENE QUE..." o "USTED DEBE..." utilizaremos cualesquiera de las siguientes frases "LE AGRADECERIAMOS QUE..." o "SERIA UNA AYUDA MUTUA SI USTED..."

### **SEA DISCRETO.**

Las tareas de vigilancia, requieren una estricta discreción tanto en su trato a los internos como los propios de la Penitenciaría. Las indiscreciones siempre se han visto muy mal aceptadas.

### **NO DEFRAUDEMOS ESA CONFIANZA.**

Ni dentro ni fuera de la Penitenciaría.

### **HAGA UN EFUERZO EXTRA.**

Ese esfuerzo "extra", acompañado de un sincero deseo de servir y agrandar por encima y más allá de sus responsabilidades normales, puede representar sólo un pequeño servicio, pero a menudo produce grandes dividendos. Por ejemplo: ¿No es verdad que en algunas ocasiones tenemos que ayudar a un compañero para que desempeñe mejor su trabajo? ¿o en algo que podamos ayudarlo? Rara vez podríamos estar tan ocupados como para no disponer de 30 segundos y atender estos pequeños detalles.

Hagamos este pequeño esfuerzo y lograremos la satisfacción y bienestar de todos en general.

## **CONOZCA MEJOR SU TRABAJO.**

El mejor conocimiento de su trabajo y de la forma de realizarlo le facilitará resolver y responder a las preguntas de sus compañeros, subordinados y superiores de una manera rápida y correcta. Conocer su trabajo no sólo significa estar familiarizado con las tareas a su cargo sino saber también las otras funciones que Usted tiene que desempeñar. El tener estos conocimientos se puede evitar la pena de constatar "NO LO SE...". Por otra parte, el desconocimiento de su trabajo lo hará aparecer desorientado y esta sensación es molesta para los demás y para Usted mismo.

## **INTERESES EN CONOCER AL PERSONAL QUE COLABORA CON USTED.**

Conozca qué le gusta o disgusta. Si el tiempo lo permite, converse con ellos acerca de algo en que esté interesado: clubs, escuelas, deportes, etc.

## **DIGA GRACIAS.**

"GRACIAS" significa que se aprecia. Sus compañeros merecen esta cortesía y al hacerlo les indicamos que nos agrada poder servirles y que para nosotros todas sus colaboraciones son valiosas e importantes. Sólomente nos cuesta un segundo decir "GRACIAS", pero dicho en el momento oportuno y de buen modo puede significar el principio de una placentera y productiva amistad para toda la vida.

## **USTED ES EL EXITO DE SU COMPAÑIA:**

Esto es cierto. La mayoría de nosotros, por supuesto, conocemos algo acerca de nuestra Institución, sus dirigentes, servicios, recursos y la posición de usted dentro de ella. Sin embargo cuando las demás personas que están a su alrededor tratan con USTED personalmente, la impresión que tiene de esta Institución, es la impresión que USTED le da.

## **QUE HACER EN CASO DE AUSENCIA.**

Cuando Usted necesite ausentarse de su trabajo, tenga la seguridad de que su superior o la persona indicada para concederle un permiso lo recibirá como Usted lo merece y estará siempre dispuesto a escucharlo.

Nunca olvide que USTED es muy importante para el buen funcionamiento de nuestra Institución. Tenga siempre presente que sus buenas relaciones con los demás lo conducirán hacia el progreso en su trabajo y al éxito la vida.

## CAPITULO II

### TRATAMIENTO DEL PERSONAL

La contribución de un trabajador a su empresa en términos de su propia productividad encuéntrase incluida por las diversas condiciones bajo las cuales tiene que trabajar. En el medio ambiente del trabajo algunas condiciones contribuyen a mejorar su producción, en tanto que el efecto de otras es reducirla. Saber interpretar esas condiciones contribuirá al desarrollo de ambientes de trabajo que estimularán las posibilidades productivas del trabajador.

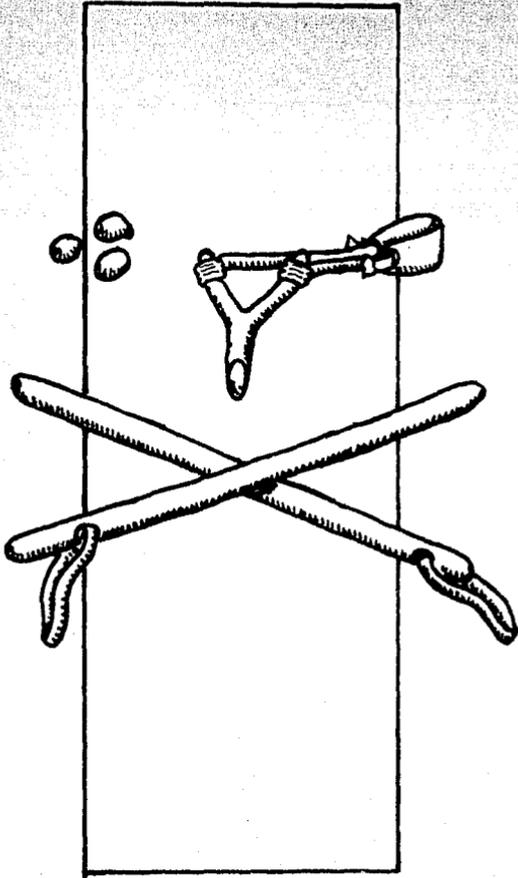
E. Ghiselli y C. W. Brown.

#### a) Introducción.

El tratamiento del personal es sin lugar a dudas uno de los fenómenos en que se debe tener más especial cuidado dentro de las organizaciones, debido a que de él parten situaciones tan vitales como la capacitación y el entrenamiento del trabajador, el conjunto de normativas que rigen la vida laboral, la apreciación adecuada del esfuerzo del individuo ante el trabajo, el trato humano y las interrelaciones que de él surjan, etc.

Considerando la importancia de las anteriores circunstancias y de que su manejo adecuado llevan al hombre a una mayor satisfacción y a un arraigo más adecuado en su trabajo, y a las instituciones a un mayor aprovechamiento del recurso humano, así como a un logro más positivo de sus objetivos, hemos querido presentar en este capítulo las proposiciones que pueden auxiliar a la Penitenciaría del Distrito Federal en tan importante aspecto.

**b) Curso de Capacitación para Vigilantes.**



## C O N T E N I D O

- I.—INTRODUCCION.
- II.—OBJETIVO GENERAL.
- III.—RECLUTAMIENTO.
- IV.—SELECCION.
- V.—CENTRO DE CAPACITACION.
- VI.—PLAN GENERAL DE CAPACITACION.
- VII.—INDUCCION.
- VIII.—ADiestRAMIENTO.
- IX.—CAPACITACION.
- X.—PROGRAMA: DISTRIBUCION DE TIEMPO,  
CLASE Y HORARIOS.
- XI.—CONCLUSIONES.

## I INTRODUCCION

Ante la imperiosa necesidad que presentan los Centros Penitenciarios de contar con un cuerpo de vigilancia especializado, nos permitimos presentar el siguiente proyecto, en el cual consideramos quedan incluidos todos los factores necesarios para el más eficiente desempeño de las funciones propias de dicho cuerpo.

Pretendemos dar una instrucción y una capacitación integral, para lo cual nos permitimos sugerir la creación de un Centro de Capacitación que servirá para la preparación y adaptación del celador de nuevo ingreso, así como para el mejoramiento y desarrollo del personal que ya se encuentra funcionando. Al mismo tiempo se podría dar servicio a otras áreas o niveles como son: capacitación al personal administrativo con diferentes eventos como conferencias, mesas redondas, simposiums, proyecciones, en fin, todo lo que un Centro de Capacitación puede ofrecer para una continua superación y mejoramiento de todo el sistema.

## II OBJETIVO GENERAL

Tecnificar los sistemas de instrucción, capacitación y adiestramiento de los vigilantes, en tal forma que garanticen la seguridad de los centros penitenciarios, instalaciones, equipo y personal de los mismos.

### III RECLUTAMIENTO

Este se hará en base a fuentes externas e internas:

a) Fuentes Externas:

El reclutamiento se realizará a través de bolsas de trabajo y otras Instituciones (Sria del Trabajo y Previsión Social, Delegaciones del Depto. del D. F., Policia Bancaria e Industrial, Sria. de la Defensa Nacional). Se utilizarán además medios de comunicación masiva como periódico y radio.

b) Fuentes Internas:

- Periódico Mural.
- Pizarrón.
- Avisos al Personal.

Es conveniente que exista una oficina de Reclutamiento dentro de las instalaciones del Centro de Capacitación, que coordine y proporcione los elementos al Depto. de Selección, para que éste a su vez continúe el trámite correspondiente.

#### IV SELECCION

Los pasos a seguir serán:

- 1.—Presolicitud enviada por el Depto. de Reclutamiento.
- 2.—Entrevista.
- 3.—Exámenes Psicológicos enfocados a las siguientes áreas:
  - a) Personalidad.
  - b) Inteligencia.
  - c) Aptitudes.
  - d) Conocimientos Técnicos
- 4.—Solicitud.
- 5.—Entrevista con el Jefe de Vigilancia.
- 6.—Examen Médico.
- 7.—Estudio Socio-económico.
- 8.—Entrevista final de contratación y envío al Centro de Capacitación para el inicio del proceso integral.

## V CENTRO DE CAPACITACION

—UBICACION: Se considerará sea ubicado dicho Centro en un punto estratégico de la ciudad, para dar servicio a los distintos Centros Penitenciarios del Distrito Federal. Es conveniente hacer un estudio de localización para poder abatir el costo y hacerlo accesible.

INSTALACIONES: Serán las siguientes:

- Recepción.
- Oficina de Reclutamiento.
- Oficina de Selección.
- Oficinas administrativas.
- Cubículos.
- Auditorio.
- Dos Salas de Proyección.
- Tres Salones para Dinámica de Grupos, cada uno a su vez se seccionará en tres salas de trabajo en equipos.
- Campo para Prácticas de Tiro, Atletismo e Instrucción Militar.
- Gimnasio.
- Cocina.
- Comedor (Cafetería).
- Salón de Juegos (billar y juegos de mesa).
- Dormitorios (Opcional).

EQUIPO.

- Proyectores (de cine, transparencias, retroproyector).
- Grabadoras.
- Circuito Cerrado de Video-Tape.
- Mobiliario.

Este proyecto se presentará a ingenieros especialistas en esta rama del Depto. del D. F., quienes podrán dirigir y coordinar el planeamiento y la construcción, o se convocará a concurso otras constructoras con el fin de determinar costos y modelos.

**VI PLAN GENERAL DE CAPACITACION**  
**CURSO DE CAPACITACION PARA VIGILANTES**  
**DE LOS CENTROS PENITENCIARIOS.**

**1.—INDUCCION.**

- 1.1.—Plática de bienvenida en la cual se creará ambiente cordial, ya que se considera de relevancia la primera impresión del candidato sobre el conocimiento general de lo que es el Sistema Penitenciario en su primer día de trabajo.  
Presentación de los instructores que darán el curso.
- 1.2.—Película sobre las Instalaciones del Penal.  
Recorrido a Instituciones de Custodia.
- 1.3.—Recorrido por el Centro de Capacitación.
- 1.4.—Comida de Bienvenida.
- 1.5.—Entrega de Reglamentos y breve explicación de los folletos.
- 1.6.—Entrega del Programa de Capacitación por escrito, (conocerán los objetivos a alcanzar).
- 1.7.—Dinámica de Grupos, (ejercicio de sensibilización).

**2.—ADIESTRAMIENTO.**

**2.1.—Instrucción Militar.**

a) Conocimiento de grados:

Cabo, Sargento, Sargento 1o., Sub-oficial, Oficial, 2o. Comandante, 1er. Comandante, Sub-jefe de Vigilancia, Jefe de Vigilancia.

b) Conocimiento de Orden Cerrada (movimientos de marcha).

c) Conocimiento de la forma en que hay que dirigirse a los superiores, (en forma breve, concreta y precisa).

- 2.2.—**Instrucción para el manejo de armas;** utilizadas en el Penal y otros instrumentos de defensa y de vigilancia: pistola automática revólver, fusil de repetición, metralletas, fusil automático, granadas de gases, escopeta de gases y macana.  
Prácticas de Tiro.
- 2.3.—**Instrucción sobre Defensa Personal.**
- 2.4.—Instrucción sobre el Manejo de Sistemas de Alarma, (conocimiento y manejo). Timbre de alarma general en caso de conato de fuga y desorden, teléfono, interfón, sirena, sistemas de alerta.
- 2.5.—**Instrucción de Cateo, registro al interno,** (al recibir a la visita ya sea locutoria o conyugal, antes y después de labores en talleres, y cada vez que se juzgue necesario), registro a las personas que llegan a vista retirando todos los artículos no permitidos (pélicas y todo tipo de postizos sospechosos, medicamentos que no tengan receta médica y no hayan pasado a visto bueno del médico asignado oficialmente en el Penal, drogas y todo tipo de derivados, cinturones con hebillas pesadas, cosméticos en exceso, todo tipo de alcohol, lociones, pastas dentífricas, jabones, grasas para limpieza de calzado etc).

## IX CAPACITACION.

- 3.1.—Conocimiento de Reglamentos Internos, (éstos serán por medio de conferencias y/o instrucción programada).
- a) Normas Mínimas.
  - b) Higiene y Seguridad.
  - c) Manual de Inducción.
- 3.2.—Conocimiento de cada uno de los puestos por desarrollar.
- 3.3.—Relaciones Humanas:
- a) Definición de roles: familiar, social, de trabajo.
  - b) Comunicación.
  - c) Roll Playing (dramatizaciones, simulaciones de situaciones que se presentan o se pueden presentar durante el desarrollo de sus funciones, como son las fugas en helicóptero, las fugas a balazos, movimientos de motín, un estado de alerta, manejo de visita, etc).
- 3.4.—Reglas sobre Higiene y Seguridad.
- a) Farmacodependencia.—Conocimiento de los fármacos solu-

ciones volátiles y todo tipo de medicamentos alucinógenos. (marihuana, l.s.d., pastillas, polvos, derivados, thinner, acetonas, etc).

b) Actitudes Delictivas.

c) Conocimiento de Primeros Auxilios.

### 3.5.—Comunicación Verbal.

a) Ascendente.

b) Descendente.

c) Colateral.

## X PROGRAMA.

### DISTRIBUCION DE TIEMPO, CLASES Y HORARIOS.

<b>MATERIAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Relaciones Humanas.	28
Estudio de Reglamentos y Conferencias	20
Instrucción Militar.	12
Técnicas de Vigilancia y Cateo.	24
Derecho Constitucional, Penal y Penitenciario.	12
Primeros Auxilios.	12
Higiene y Seguridad.	12
Defensa Personal.	24
Organización de la Institución.	12
Educación Física.	12
	<hr/>
<b>TOTAL.</b>	<b>168</b>

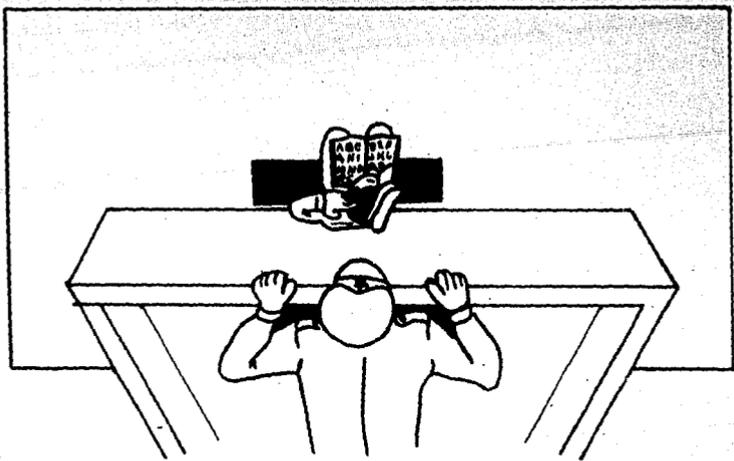
## RELACIONES HUMANAS

<b>TEMA.</b>	<b>HORAS.</b>
Definición de roles, social, familiar y de trabajo.	2
Comunicación.	2
Roll Playing.	8
Estudio de casos	4
Discusiones dirigidas.	2
Mesas redondas.	2
Películas, cine debate	2
Trabajo en equipo.	2
Ejercicios didácticos.	2
Toma de decisiones	2
<b>TOTAL</b>	<b>28 hrs.</b>



## REGLAMENTO DE CONDICIONES DE TRABAJO

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Jornada de trabajo, control de asistencia y descansos legales.	2
Riesgos profesionales y medidas para evitarlos.	2
Nombramientos, salarios, obligaciones y facultades de la Institución y de los vigilantes.	3
Sanciones, recompensas y separación del puesto.	3
	<hr/>
TOTAL DE HORAS	10
CONFERENCIAS	10
	<hr/>
	20

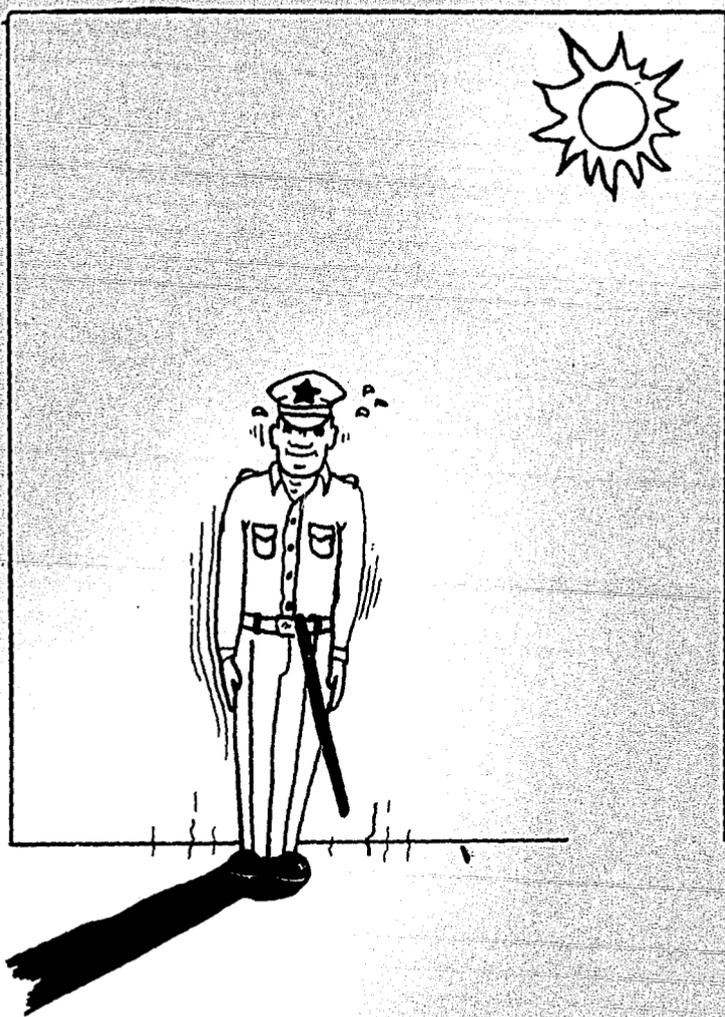


## INSTRUCCION MILITAR

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Generalidades.	
Posición fundamental.	
Posición de descanso.	2
Alineamiento.	
Giros a pie firme.	2
Marchas.	2
Presentación disciplinaria ante los superiores.	2
Presentación disciplinaria para recibir el servicio.	2
Presentación disciplinaria para entregar el servicio.	2
<b>TOTAL EN HORAS</b>	<b>12</b>

## INSTRUCCION MILITAR

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Generalidades.	
Posición fundamental.	
Posición de descanso.	2
Alineamiento.	
Giros a pie firme.	2
Marchas.	2
Presentación disciplinaria ante los superiores.	2
Presentación disciplinaria para recibir el servicio.	2
Presentación disciplinaria para entregar el servicio.	2
<b>TOTAL EN HORAS</b>	<b>12</b>



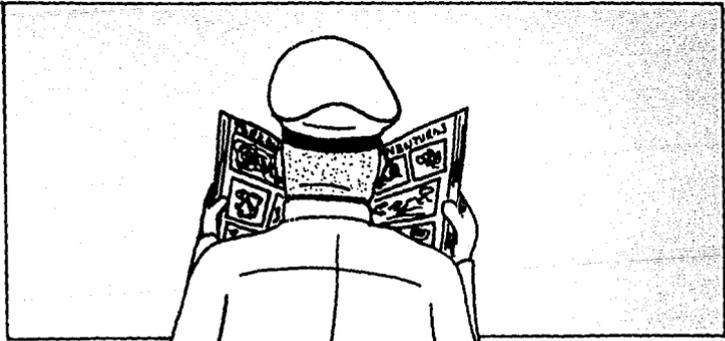
## TECNICA DE VIGILANCIA

TEMA.	HORAS.
Generalidades.	
Definiciones.	1
Tipos de vigilancia.	2
Vigilancia móvil.	2
Vigilancia fija.	2
Vigilancia combinada.	1
Vigilancia de instalaciones.	6
Vigilancia de oficinas.	2
Vigilancia de comercios.	2
Vigilancia de hospitales.	1
Vigilancia de espectáculos.	1
Escolta de funcionarios.	2
Escolta de valores.	2
<b>TOTAL HORAS</b>	<b>24</b>



### REGLAMENTOS MILITARES.

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Deber y disciplina.	1
Definiciones de los deberes.	1
Deberes de los vigilantes.	1
Definición y generalidades del ceremonial.	1
Honores a la Bandera.	1
Demostraciones de respeto.	1
<b>TOTAL</b>	<b>6 hrs.</b>



6 April 74

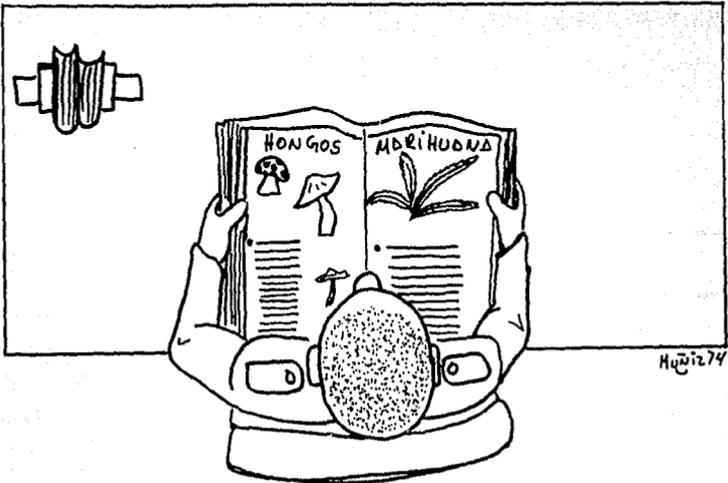
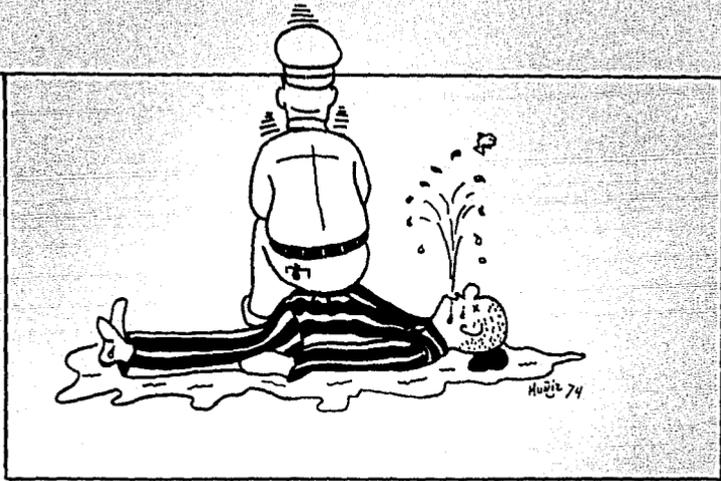
## PRIMEROS AUXILIOS.

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Conceptos generales según el temario anexo.	12
<b>TOTAL</b>	<b>12 hrs.</b>

M A T E R I A  
P R I M E R O S A U X I L I O S .

**Conceptos Generales.**

- 1.—La clase será diaria de lunes a viernes. (y/o sábados).
- 2.—Tendrá una duración de 50 minutos.
- 3.—El cálculo aproximado de duración del curso será de un mes que corresponde respectivamente a horas de clase efectivas de 16 a 24 horas.
- 4.—Se tratará de lograr un equilibrio entre Teoría y Práctica, que será la pauta para el máximo aprovechamiento del curso.
- 5.—El programa se completará si es posible, con una visita a un hospital de emergencias, que se determinará oportunamente ya sea la Cruz Roja o algún hospital del Departamento del Distrito Federal.
- 6.—Las clases serán tomadas lo más objetivas posibles y el empleo de términos, se adecuará al grado de estudios de los aspirantes para el mayor entendimiento.
- 7.—Todo ésto se hará en concordancia con los planes de estudio de los demás maestros del curso, ya que se trata de interrelacionar el total de las materias para el mejor aprovechamiento.



## TEMARIO DEL CURSO DE PRIMEROS AUXILIOS.

- 1.—Conceptos básicos de los primeros auxilios.
- 2.—Nociones de accidentes y conciencia de actuación en cada caso de esta eventualidad.
- 3.—Nociones de Anatomía Humana (Explicación y ejemplos).
- 4.—Fracturas, explicación y ejemplos prácticos.
- 5.—Férulas (o aparatos para inmovilizar fracturas) explicación y ejemplos.
- 6.—Heridas, explicación y ejemplos. Clasificación somera.
- 7.—Hemorragias, su tratamiento inmediato, explicación y ejemplos.
- 8.—Heridas con complicaciones graves (penetrantes de tórax, abdomen, etc).
- 9.—Quemaduras, clasificación somera y tratamiento de emergencia.
- 10.—Concepto de síncope (paro cardíaco repentinos), shock, etc.
- 11.—Técnica de aplicación de torniquete.
- 12.—Técnica de aplicación de vendajes (explicación y ejemplos).
- 13.—Técnica de aplicación de inyecciones, ejemplos.
- 14.—Atención de un parto de emergencia.
- 15.—Conceptos básicos de venenos y tóxicos y su tratamiento conducente.
- 16.—Alcoholismo agudo, tratamiento de emergencia (delirium tremens).
- 17.—Drogadicción, tratamiento de casos agudos (marihuana, drogas heroicas etc).

- 18.—Tratamiento de emergencia y control de enfermos mentales exaltados y deprimidos.
- 19.—Actuación de casos de psicosis colectivas.
- 20.—Actuación de casos de siniestros (cataclismos, incendios de gran magnitud, etc).
- 21.—Técnica de traslado de pacientes incapacitados (heridas, inconciencias, etc).
- 22.—Tratamiento y rescate de ahogados.
- 23.—Técnicas de resucitación (boca a boca, compresión de tórax y abdomen, etc).
- 24.—Los aspectos básicos legales de los primeros auxilios.

TODO ESTO SERA ADECUADO AL CONCEPO DE VIGILANCIA.

### HIGIENE Y SEGURIDAD.

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Tema "A"	6
Tema "B"	6
<b>TOTAL</b>	<b>12 hrs.</b>

ADJUNTO SE ANOTAN LOS TEMAS.

## T E M A R I O .

### A.—PRINCIPIOS BASICOS DE SEGURIDAD.

I.—Razones de la seguridad.

II.—Conciencia de Seguridad.

III.—Secuencia del accidente.

- a) Factores en la secuencia del accidentes y su explicación.
- b) Causas inmediatas de accidentes.
- c) Como ocurren las lesiones.
- d) Medios para conocer las prácticas y las condiciones inseguras.
- e) Medios para encontrar las prácticas y las condiciones inseguras.
- f) Medios para corregir las condiciones inseguras.
- g) Medios para corregir las prácticas inseguras.

### B.—PREVENCION Y COMBATE DE INCENDIOS.

I.—Clases de fuego y agente extintor para cada caso.

1.—Clase "A"

2.—Clase "B"

3.—Clase "C"

4.—Prevención de incendios.

5.—Que hacer en caso de fuego.

II.—Simulacro en caliente, utilizando extintores de polvo químico seco A B C con capacidad de 12 Kgs.



**DEFENSA PERSONAL.**

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Defensa personal.	12
<b>TOTAL</b>	<b>12 hrs.</b>



40012 74

### EDUCACION FISICA.

<b>TEMAS.</b>	<b>HORAS.</b>
Acondicionamiento físico.	3
Ejercicios de respiración.	3
Atletismo.	3
Ejercicios calistécnicos.	3
<b>TOTAL</b>	<b>12 hrs.</b>

## HORARIO MENSUAL.

## CLAVE DE MATERIAS.

### CLAVE. MATERIA.

- 1 Relaciones Humanas
- 2 Estudio de Reglamentos, Conferencias.
- 3 Instrucción Militar.
- 4 Técnica de Vigilancia y Cateo.
- 5 Derecho Constitucional, Penal y Penitenciario.
- 6 Primeros Auxilios.
- 7 Higiene y Seguridad.
- 8 Defensa Personal.
- 9 Organización de la Institución.
- 10 Educación Física.

## HORARIO DE LA PRIMERA SEMANA.

Horas.	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8 a 9	10	8	10	8	10	8
9 a 10	8	3	8	3	8	3
10 a 11	4	4	4	4	4	4
11 a 12	6	7	6	7	6	7
12 a 13	9	5	9	5	9	5
13 a 14	C O M I D A					
14 a 15	1	1	1	1	1	1
15 a 16	2	2	2	2	2	2

## HORARIO DE LA SEGUNDA SEMANA.

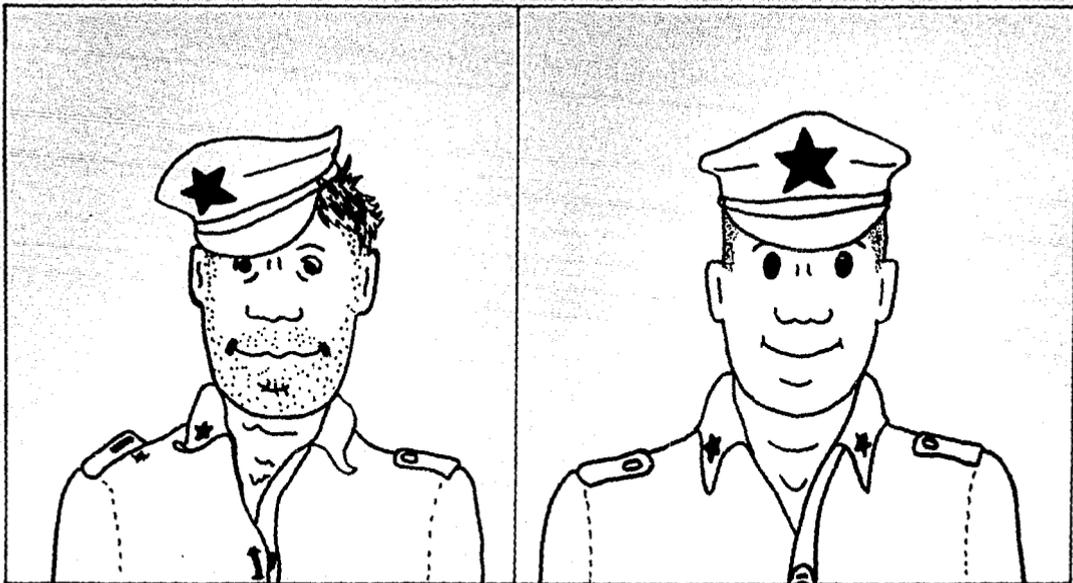
Horas.	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8 a 9	10	8	10	8	10	8
9 a 10	8	3	8	3	8	3
10 a 11	4	4	4	4	4	4
11 a 12	6	7	6	7	6	7
12 a 13	9	5	9	5	9	5
13 a 14	C O M I D A					
14 a 15	1	1	1	1	1	1
15 a 16	2	2	2	2	2	1

## HORARIO DE LA TERCERA SEMANA.

Horas.	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8 a 9	10	8	10	8	10	8
9 a 10	8	3	8	3	8	3
10 a 11	4	4	4	4	4	4
11 a 12	6	7	6	7	6	7
12 a 13	9	5	9	5	9	5
13 a 14	C O M I D A					
14 a 15	1	1	1	1	1	1
15 a 16	2	2	2	2	2	2

## HORARIO DE LA CUARTA SEMANA.

Horas.	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
8 a 9	10	8	10	8	10	8
9 a 10	8	3	8	3	8	3
10 a 11	4	4	4	4	4	4
11 a 12	6	7	6	7	6	7
12 a 13	9	5	9	5	9	5
13 a 14	C O M I D A					
14 a 15	1	1	1	1	1	1
15 a 16	2	2	2	2	2	1



Magic TV

C O N C L U S I O N .

c) Teoría y Práctica del Reglamento de Trabajo.  
Muestra de Reglamento de Trabajo para vigilantes en la Penitencia del Distrito Federal.

## **Teoría del Reglamento del Trabajo.**

La regla es privada; el reglamento es público.

La regla es un hecho intelectual, casi mecánico; el reglamento es un hecho civil, una regla autorizada, solemne, que tiene la sanción del Gobierno.

La regla sirve de pauta al individuo; el reglamento sirve de pauta a la sociedad.

El que falta a las reglas no delinque; el que falta a los reglamentos tiene marcado su castigo.

Faltar a las reglas es falta; faltar a un reglamento es infringir.

La regla se refiere propiamente a las cosas que se deben hacer y el reglamento al modo como deben hacerse; en la idea de aquélla entra alguna cosa que participa más del derecho natural, y en la idea de éste alguna cosa que participa más del derecho primitivo.

La equidad y la caridad deben ser las dos grandes reglas de la conducta; ellas tienen derecho para derogar todos los reglamentos particulares.

El mundo se hace cada vez más complicado, su salud física y moral está continuamente influenciada por mil formas bienhechoras o maléficas del progreso. La aceleración de la historia, la flexibilidad de las estructuras, la esencial movilidad de los hombres, provocan un replanteamiento continuo de las ideas.

Los hombres del futuro aprenderán pronto modelos y esquemas que les ayudarán a comprender los mecanismos del mundo, desde el Estado a la familia, en todos los grupos donde se encuentren; sabrán quizás mejor que nosotros proyectar hipótesis sobre el futuro próximo.

No es del todo evidente que uno de los factores que hacen más difícil la decisión en las acciones humanas, sea la complejidad del mun-

do moderno. Viviendo en el medio de esta complejidad estamos más o menos condicionados a ella, pero nuestras dificultades comienzan cuando las circunstancias originan decisiones cuyas consecuencias estimamos importantes. Advertimos entonces, que para resolver problemas complejos el número de soluciones posibles es tal, que una simple adopción de preferencia es inadecuada.

Cuando se compara a cien años de distancia, el mundo de mediados del Siglo XIX a este en que vivimos, se constata que la mayor diferencia existente entre hombres separados por cuatro generaciones, procede de la transformación del medio ambiente. El caminante se ha convertido en conductor, marcha por una red de calles y de carreteras que enloquecería a sus antepasados; el artesano se ha convertido en un técnico de fabricación, cada vez menos manual, adquiriendo responsabilidad en cadena de montaje, cuya red electrónica posee cientos de miles de cables; el comerciante es ahora un distribuidor, el empleado cede el sitio al "programador", que prepara instrucciones a dar a los calculadores electrónicos de gestión, cuyos organigramas parecerían dibujos inquietantes a sus antepasados. Al criminal o malhechor se le considera un individuo enfermo que se le debe adaptar otra vez a la sociedad. La sociedad está afectada, ninguna actividad puede escaparse, lo hacen sólo para volverse luego más complejas, cuando se unen con otras, para formar una nueva unidad que tomará su puesto en una estructura que ya no será inteligible si no es por la condición de introducir conceptos y un lenguaje mucho más evolucionado.

Hay necesidad de formular una norma general que encierre y aclare el contenido científico del elemento subjetivo del reglamento de trabajo en una prisión. Se presentan ciertas dificultades en la práctica; el vigilante o la autoridad que tiene experiencia o más contactos con internos de una prisión y por consiguiente con criminales especializados, sabe muy bien cuánta incertidumbre, cuánta vacilación y cuánta exageración se encuentra todos los días en la decisión de causas sencillísimas, como las más de las veces el juicio o la decisión, apoyada por un mal entendido sentimentalismo, se dispone, a veces a condenas injustas o absoluciones que no tienen fundamento en la razón. Meditando equitativamente, el por qué de todo esto tiene su asiento en la indeterminación de criterios científicos y en el método seguido por el legislador, consistente en querer fundar la imputabilidad, en ideas que no corresponden a los postulados positivos del derecho de pena, por su redacción tan indecisa, que dejan franca la entrada a los pareceres y a las opiniones más arbitrarias y contradictorias.

El interno no puede vivir y amar cuando le corroe la sensación de que lo rechazamos, aún cuando el rechazo fuera hasta cierto punto

justificado. La buena disposición hacia el interno disminuye cuando percibimos que nos condena, aún cuando ésta no se exprese en palabras. Mientras se sienta rechazado o cuando menos no aceptado totalmente, no se le podrá dar la ayuda adecuada. Hay que tener interés por sus necesidades personales, sus ansiedades y vacíos, no tratándolos como objetos, sino contemplarlos realmente como personas humanas llenas de sentimientos, emociones, pasiones y de ideas interesantes. A veces las gentes más dedicadas fallan en esta línea, están tan metidos en sus quehaceres y sus asuntos que fallan en cuanto al conocimiento y trato con los internos de una prisión como seres humanos.

Urge para atender a las necesidades de una prisión, entrenamiento especial para los vigilantes, en el cual se lleve a cabo la selección y capacitación de los futuros vigilantes para examinar científicamente la evidencia física.

En las prisiones el criminólogo debe establecer relación directa durante horas, días y hasta meses con el recluso; prestar atención preferentemente a su individualidad constitucional y biográfica; plantear su problema como una función entre dos variables de las cuales una es de valor desconocido: la personalidad del delincuente, es decir, conocer su personalidad, entendida ésta como la organización dinámica en el interior del individuo, de los sistemas psicofísicos, que determinan su conducta (en este caso antisocial) y su pensamiento característicos.

Siendo tan compleja la génesis de la dinámica de los fenómenos criminales, y como tal conocimiento es indispensable para una más exacta valoración de la responsabilidad penal, es necesario reconocer que el examen de la personalidad del imputado, constituye un deber moral preciso y una necesidad fundamental para individualizar la pena.

Motivo de preocupación es conocer la peligrosidad individual del imputado; ésto solo es posible a través del examen de la personalidad y de las más importantes manifestaciones temperamentales y caracterológicas. Tal juicio de peligrosidad se hace tanto más presenta el individuo características más o menos sintomáticas de una disposición o predisposición a una conducta irregular, antisocial y delictiva en general; es a la vez importante, establecer si la peligrosidad del imputado puede considerarse genérica o específica, absoluta o relativa, ligada preponderantemente a factores endógenos o a factores exógenos.

El pronóstico consiste en valorar la capacidad de adaptación e integración social del imputado. El tratamiento estriba en señalar la terapéutica por seguir, para lo cual ha de tomarse en cuenta, con preferencia, la normalidad del delincuente, su antisociabilidad su in-

moralidad constitucional o ambiental, su anormalidad y su incorregibilidad.

Para descubrir en un sujeto —que ha realizado una conducta o hecho considerado por la ley como delito— la existencia de una enfermedad mental, es necesario realizar en forma sistemática y obligatoria, el examen de su personalidad o, al menos, en aquellas personas que por la naturaleza de su conducta lo ameriten. Por lo tanto, todos los casos en los que del examen de la personalidad surjan elementos que hagan dudar seriamente de la imputabilidad de un individuo, se debe recurrir a la pericia psiquiátrica.

Cierto es que, si se quiere conocer una exactitud necesaria del estado mental del imputado en el momento del delito, si se quiere buscar la relación entre tal estado mental y el delito mismo, es absolutamente necesario saber construir precisamente la dinámica del delito; éste es el motivo de que toda pericia psiquiátrica deba ser también una pericia criminológica.

En conclusión, las medidas de seguridad tienen como fin, readaptar al delincuente; que las prisiones no sean como en la antigüedad, centros de contención, en las que los criminales se asociaban e instruían recíprocamente en el mal, los penados sufrían numerosas enfermedades, hambre y castigos.

Para que las medidas encaminadas a readaptar a los delincuentes cumplan con su objetivo, es necesario mantener en buen estado de salud a los reclusos.

**Muestra del Reglamento de Trabajo para el Personal de Custodia  
de la Penitenciaría del Distrito Federal.**

El Reglamento de Trabajo contiene una serie de ordenamientos que están dirigidos a la observancia obligatoria del cuerpo de vigilancia del Penal de Santa Martha Acatitla, así como a los representantes o superiores a cuyo cargo se encuentra esta Institución:

El cuerpo de vigilantes se compondrá de dos compañías jerarquizadas en forma similar al sistema militar:

Director General.  
Jefe de Vigilancia.  
Subjefe de Vigilancia.  
Ayudante General.  
Comandante Primero.  
Comandante Segundo.  
Suboficial.  
Sargento Primero.  
Sargento Segundo.  
Cabo.  
Vigilante "C"

Para ocupar los cargos de:

Jefe de Vigilancia.  
Subjefe de Vigilancia.  
Ayudante General.  
Comandante Primero.  
Comandante Segundo.

Es indispensable llenar los siguientes requisitos:

- 1.—Gozar de buena reputación.
- 2.—Tener estudios de especialización o de nivel superior.
- 3.—Ser mexicano.
- 4.—No ser mayor de 65 ni menor de 35 años.
- 5.—Ser casado.
- 6.—Ser vecino del Distrito Federal.

Para ocupar los puestos de:

Suboficial.

Sargento Primero.

Sargento Segundo.

Cabo.

Vigilante "C".

Es indispensable llenar los siguientes requisitos:

- 1.—Gozar de buena reputación.
- 2.—Haber realizado estudios en la Escuela de Vigilantes.
- 3.—No ser mayor de 35 ni menor de 21 años.
- 4.—Ser mexicano.
- 5.—No padecer enfermedades cardiacas, defectos físicos, enfermedades contagiosas que lo imposibiliten al desempeño de estas labores.

El reclutamiento para la formación del cuerpo de vigilantes deberá hacerse de una Escuela de Formación de Vigilantes, donde se les haya administrado conocimiento en el manejo de armas, adiestramiento militar, información en materia de criminología e información en materiales de necesaria utilización en el desempeño de sus labores.

No formarán parte del cuerpo de vigilantes, aquellos sujetos aspirantes que:

Siendo mexicanos, con edad requerida y estudios mínimos, no aprueben una serie de pruebas físicas y psicológicas y que posean antecedentes en que se les hayan condenado ejecutoriamente.

El reclutamiento se hará de acuerdo a las disposiciones de este Reglamento y del Reglamento Interior de la Escuela de Formación de Vigilantes.

## DEBERES

Dentro de los deberes del cuerpo de vigilantes están a cumplir los siguientes:

- Ser disciplinado, obediente y observar buena conducta.
- Acatar órdenes superiores.
- Cumplir con los servicios que se relacionen con su trabajo.
- No tolerar insinuaciones que impliquen cohecho, deshonor y falta a terceros.
- Conservar limpios y en orden preciso el armamento e instrumentos propios de su trabajo.
- Hacerse respetar de sus compañeros y de los propios reclusos, haciendo valer su autoridad.

## OBLIGACIONES

Las obligaciones que se contraen al pertenecer al grupo de vigilantes pueden constituirse en:

- Conocer la organización de todos y cada uno de los puestos que desempeñen.
- Cumplir las órdenes que se les imparten.
- Anotar las novedades que se den dentro del desempeño de sus labores, tanto escrito como oralmente.
- Evitar las fugas de los internos puestos bajo su vigilancia.
- Llegar puntual al desempeño de sus labores dentro de las horas fijadas.
- Vigilar los lugares que a su juicio deben vigilarse.
- Evitar el tráfico de drogas, estupefacientes y licores.
- Intervenir en disputas entre reclusos imponiéndose conciliatoriamente.
- Tomar las medidas necesarias en caso de motín, adaptando la represión violenta si es necesario.

## PROHIBICIONES

Está prohibido terminantemente a los miembros del cuerpo de vigilancia:

- I. Abusar de la autoridad conferida de su persona.

- II. Presentarse en estado de ebriedad o con aliento alcohólico.
- III. Encubrir el cometido de delitos.
- IV. Facilitar la venta o tráfico de drogas, licores o estupefacientes.
- V. Dar facilidades a los reclusos tanto en la imposición de unos sobre otros, como en la fuga de los mismos.
- VI. Dar informes falsos de los servicios que a su persona hayan sido conferidos.
- VII. Incomunicar a los reclusos sin causa precisa sin haberlo comunicado a sus superiores.

**d) Reglamento de Higiene y Seguridad.**

## Introducción.

Toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, a sí como a su familia la salud y el bienestar en especial, la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios. Teniendo asimismo derecho a los seguros en caso de desempleo, enfermedad, invalidez, vejez u otros casos de pérdida de sus medios de subsistencia por circunstancias independientes a su voluntad.

Se considera que entre las múltiples actividades que realizan los seres humanos, el trabajo ocupa el lugar más importante, ya que es el elemento básico de su vida. Por lo tanto si hay normas en el cuidado de la salud y protección de la vida en términos generales, existen también normas particulares que corresponden al cuidado de la salud, la vida durante el tiempo de trabajo y frente a las condiciones que tienen su origen en la ocupación del individuo.

La importancia de las condiciones físicas apropiadas en las cuales trabaja el empleado no puede ser menospreciada.

Los riesgos contra la salud y la seguridad en el medio de trabajo pueden ser controlados en parte, por la conducta inteligente de los empleados, sin embargo el control de tales riesgos, requiere la instalación de aparatos protectores especiales u otro equipo que la gerencia debe considerar al planear la disposición del área de trabajo y del equipo.

Esto estará orientado a promover la salud en el trabajo y prevenir los accidentes y las enfermedades profesionales mediante el mejoramiento sistemático de las condiciones físicas y psicológicas del ambiente laboral.

### Objetivos.

- 1.—Investigar las condiciones actuales de trabajo.
- 2.—Determinar las condiciones adecuadas para preservar la salud,

la vida, la integridad física y mental de los trabajadores durante y después de su ocupación.

- 3.—Establecer las medidas preventivas para evitar o disminuir los riesgos profesionales y las enfermedades más frecuentes en nuestro medio.
- 4.—Vigilar el cumplimiento de estas medidas.
- 5.—Educar a los trabajadores y autoridades por todos los medios de información posibles en la observación de las medidas de prevención antes señaladas.

#### Definición.

Higiene Industrial según definición del profesor Fernando Arias Galicia, es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y que pueden causar enfermedades o deteriorar la salud.

Seguridad Industrial es el conjunto de conocimientos técnicos y su aplicación para la reducción, control y eliminación de accidentes en el trabajo, por medio de sus causas; se encarga igualmente de las reglas tendientes a evitar este tipo de accidentes.

Es muy importante para cualquier institución el establecimiento de Sistemas de Higiene y Seguridad Industrial, con la finalidad de proteger al elemento humano, evitando así problemas de incapacidad física, psíquica o trastornos familiares y repercusiones económicas, que afectan en forma importante a la institución o los costos de la producción.

Por otra parte, la Ley Federal del Trabajo, los contratos colectivos y los reglamentos interiores para el desarrollo del trabajo, imponen obligaciones de seguridad e higiene. La conciencia de seguridad estriba en conocer y poner siempre en práctica todas las normas de seguridad que se encuentran ya establecidas; por tal razón, la persona que suma a su experiencia dicho requisito, vigilará siempre y podrá prevenir y quizás solucionar, toda clase de accidentes y riesgos materiales.

#### Riesgos y accidentes de trabajo.

1.—Se entiende por riesgo de trabajo a los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo que desempeñan.

2.—Accidente de trabajo es la lesión orgánica o perturbación funcional inmediata o posterior, o la muerte producida repentina-

mente en ejercicio, o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se presente.

Quedan incluidos en la definición anterior, los accidentes que se produzcan al trasladarse el trabajador directamente de su domicilio al lugar del trabajo y de éste a aquél. (Artículo 474 de la Ley Federal del Trabajo).

3.—Enfermedad Profesional, es el estado patológico que sobreviene por una causa repetida durante largo tiempo, como obligada consecuencia de la clase de trabajo que desempeña la persona, o el medio en que tiene que trabajar y que produce en el organismo una lesión o perturbación funcional, permanente o transitoria, pudiendo ser originada por agentes químicos, físicos biológicos, de energía o psicológicos.

El artículo 475 de la Ley Federal del Trabajo define a las afecciones profesionales:

Enfermedad de trabajo es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio en que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.

#### **Reglamentación de Higiene Industrial.**

Las reglamentaciones sobre higiene industrial están encaminadas a preservar la salud de los trabajadores y de las colectividades industriales y contienen todas las medidas preventivas de control en locales, centros de trabajo y medios industriales; algunas medidas se refieren a:

- a) Orientación y ubicación de los locales de trabajo.
- b) Materiales de construcción.
- c) Sistemas de ventilación.
- d) Procedimientos de calefacción.
- e) Métodos de iluminación.
- f) Suministro de agua potable.
- g) Alejamiento y neutralización de las aguas negras.
- h) Aseo de los centros de trabajo.
- i) Eliminación y transformación de basuras y materias de deshecho.
- j) Acondicionamientos higiénicos.
- k) Materias primas, en las que conviene saber y reglamentar:

I. Naturaleza.

II. Sistemas de neutralización.

III. Elaboración y transformación que experimentan.

l) Jornada de trabajo.

m) Integración de comisiones mixtas de seguridad e higiene por trabajadores y representantes de la empresa, que tendrán funciones específicas dentro de la investigación y corrección de condiciones de higiene y seguridad dentro de la empresa.

n) Servicio médico:

I. Examen de ingreso: contratar sólo a aquellas personas que reúnan las capacidades mínimas de salud física que el trabajo requiere, a fin de evitar mayores problemas futuros a la persona y a la organización.

II. Cooperar en el desarrollo de medidas adecuadas y efectivas para prevenir la exposición a agentes nocivos.

III. Practicar exámenes periódicos a aquellos empleados que están expuestos en su trabajo a peligros materiales y a agentes nocivos.

Aunque ciertos tipos de trabajo presentan condiciones especiales únicas que pueden ofrecer riesgos a la salud y seguridad, consideraremos algunos de los factores más comunes del ambiente que influyen en la seguridad.

#### **Condiciones ambientales.**

Las condiciones ambientales del área del trabajo pueden influenciar al comportamiento del trabajador, afectando también la cantidad de trabajo que pueden desarrollar de una manera segura. Las condiciones atmosféricas tienden igualmente a afectar la salud del empleado, a menos que se prevean las protecciones adecuadas.

Ventilación.—Es importante que las casetas e instalaciones en general, cuenten con la adecuada ventilación para evitar que los vigilantes y además personal, tengan periodos de somnolencia o perturbaciones de otro tipo.

Aseo del Centro de trabajo.—El ambiente en general deberá estar en condiciones de limpieza tales, que favorezcan el bienestar del personal. El equipo en cada una de las instalaciones (talleres, vestidores, garitas, oficinas), deberá estar en buen estado y arreglado debidamente, de tal manera que de una apariencia ordenada y sin amontonamientos.

**Ruidos.**—El ruido es un problema principalmente porque su efecto sobre el oído no está perfectamente comprendido debido a diferencias individuales en la susceptibilidad al daño del oído, es difícil establecer límites seguros del ruido.

El ruido explosivo es más dañino que el continuo y el ruido que incluye las altas frecuencias es más dañino que el que está compuesto principalmente de frecuencias bajas. Debido a que el ruido explosivo daña más que el ruido continuo, se recomienda que el guardián en turno en los talleres sea rolado con mayor frecuencia.

**Sistemas de Iluminación.**—La iluminación ha recibido probablemente más atención que cualquier otro aspecto del ambiente de trabajo. Hace mucho tiempo se llegó a la conclusión de que la calidad de la iluminación afecta la eficiencia del empleado, su salud moral y es un factor importante en la causa de prevención de accidentes.

Las principales características de la iluminación son tres: distribución, intensidad y color y deben ser consideradas al planear una buena iluminación. La luz debe estar distribuida uniformemente en toda el área donde trabajan los empleados, y las lámparas deberán ser colocadas de manera que no haya reflejos o sombras que deslumbren o molesten al trabajador.

Consideramos que la iluminación en la Penitenciaría es un factor sumamente importante dada la necesidad del control en la vigilancia nocturna.

Las garitas o torres deberán estar equipadas con reflectores y alarmas, además contar con equipos especiales para suplir al equipo mencionado en casos de emergencias.

**Acondicionamientos higiénicos.**—Las necesidades de los empleados deberán también recibir atención especial. Los servicios sanitarios limpios, equipados y atendidos adecuadamente; en este tipo de instalaciones se recomienda regadera individual con separaciones que impedirán la tendencia a distracciones o pérdidas de tiempo y en el peor de los casos, accidentes.

Los salones para casilleros bien ventilados, los dormitorios y salas de descanso deberán realmente cumplir su cometido, brindándoles la oportunidad de establecer relaciones sociales adecuadas.

La apariencia personal del vigilante es de suma importancia ya que la percepción agradable tanto de sí mismo, como de las personas del medio en que laboran, son determinantes para el buen desempeño de sus funciones.

**Servicio Médico.**—El servicio médico para los vigilantes deberá

funcionar adecuada y constantemente. Se cuidará de la salud del vigilante por medio de la revisión periódica.

Las instalaciones del servicio médico deberán contar con el equipo adecuado y eficaz en casos de emergencia.

Es recomendable que en cada puesto de vigilancia se cuente con botiquines de primeros auxilios para las situaciones que así lo requieran, mientras se presenta el cuerpo especializado.

Dentro de la capacitación del personal se dará al vigilante la información necesaria y adecuada para educarlo en los principios de una buena salud física y mental.

Esto se puede llevar a cabo a través de cartulinas, películas y folletos, que servirán para estimular el interés en cada uno de los vigilantes.

e) Programa de apreciación de méritos e incentivos.

## 1.—ANTECEDENTES.

### DEFINICION.

Apreciación de Méritos es la Técnica que permite juzgar y valorar la actuación personal de un empleado en el desempeño del trabajo. Por medio de esta técnica se distinguen los diferentes niveles de eficiencia de los empleados en un trabajo determinado o dentro de una clasificación particular de empleo.

### BENEFICIOS.

- 1.—Orienta a la institución, a los jefes y supervisores en el conocimiento de las aptitudes y cualidades de sus trabajadores y empleados y permite determinar:
  - a) Quienes son dignos de ascensos y promoción.
  - b) Quienes pueden ocupar puestos de confianza.
  - c) Quienes son adictos a la institución.
  - d) Quienes poseen cualidades específicas para ser transferidos a otros puestos.
  - e) Quienes constituyen malos elementos (reajustes).
  - f) Qué cualidades deben ser desarrolladas y en quienes.
- 2.—Permite conocer el inventario de los recursos humanos de la institución.
- 3.—Evita los errores de una apreciación empírica, vaga y global sobre todo en empleados con trabajos extensos, variables y complicados. Evita la injusticia y la discriminación.
- 4.—Evita el desaliento y resentimiento, falta de cooperación y dismi-

nunciación de eficiencia que sufra un trabajador cuando no se le reconocen sus méritos.

- 5.—Orienta al trabajador para conocer si su trabajo es defectuoso; si puede mejorarse, o si ha alcanzado la máxima efectividad y con ello puede corregirse, perfeccionarse, prevenir sanciones y despidos que pudieran venirle sin conocimiento previo.
- 6.—Origina en el trabajador la idea de que la Institución tiene interés en su trabajo, lo que constituye un estímulo para superarse.
- 7.—Complementa los sistemas de incentivos y bonificaciones, ya que estimula la eficiencia del trabajador, lo que redundará en mayor rendimiento y utilidad para la Institución.
- 8.—Permite medir la eficiencia de la Dirección de Personal en la Selección de empleados.
- 9.—Permite medir la eficiencia del oficial en el desarrollo de su unidad.

#### NECESIDAD.

La aplicación de la Técnica de Apreciación de Méritos se hace imprescindible cuando, en una organización, se pretende difundir y promover el desarrollo integral del empleado, así como valorar y cuantificar los resultados obtenidos en una administración racional que mida sus progresos en base a los objetivos prefijados.

Es asimismo necesario, en cuanto que los procedimientos efectivos de apreciación de méritos, nos proporcionan un mayor grado de objetividad, confiable y validez, que los métodos tradicionalistas, que generalmente utilizamos para apreciar a un empleado (apariciencia física, vestido, modales personales manera de hablar, etc).

Cabe señalar que de la justicia y objetividad que se logre al valorar el trabajo de una persona y su progreso y desarrollo personal, dependerá en gran parte la posibilidad de motivarla aplicando técnicas y procedimientos adecuados.

#### 2.—OBJETIVO.

Valorar la eficiencia y el progreso obtenido por los vigilantes de la Penitenciaría del D. F. en el desempeño de las funciones inherentes a su puesto.

#### 3.—METAS.

- 1.—Apreciar el rendimiento personal de los vigilantes.
- 2.—Valorar el progreso personal en un tiempo determinado.

- 3.—Apreciar el rendimiento y progreso de una compañía de vigilantes.
- 4.—Sentar las bases que permitan los ascensos, traslados, promociones, etc.
- 5.—Determinar en qué y a quienes debe motivarse para un mayor rendimiento y eficiencia en su comisión.

#### 4.—PLAN DE ACCION.

- 1.—Se formará un Comité de Apreciación de Méritos con representantes de:

El Director del Penal.

El Comandante en Jefe de la Vigilancia.

Los Psicólogos del Penal.

- 2.—Aprobación por el Comité de Apreciación de Méritos, o modificación en su caso, del Manual de Apreciación de Méritos.
- 3.—Establecimiento del Método de aplicación del programa en el cuerpo de vigilancia.
- 4.—Establecimiento del sistema de computación, codificación y control de los datos obtenidos.
- 5.—Establecimiento de los canales de comunicación de resultados.

A los vigilantes.

A los jefes superiores inmediatos.

A las autoridades.

#### 5.—MEDIOS Y METODOS.

- 1.—Medios.

- a) Aprobar el programa.
- b) Designación de las personas encargadas de elaborar el programa.
- c) Dar a conocer el programa a los directamente interesados en él.
- d) Obtener los permisos y recursos que se requieran en la aplicación del programa.

## 2.—Métodos.

- a) El Método que proponemos es el de Combinación Múltiple de factores.
- b) Descripción General.

Con este método se pretende eliminar al máximo posible el elemento subjetivo. Al realizar las calificaciones para tal efecto, se utilizan tres niveles de factores, los cuales en orden decreciente de objetividad son:

### 1.—Datos Personales.

Son aquellos elementos estadísticos que proporcionan conocimiento de algunas características personales del sujeto analizado. Ejemplos:

Antigüedad.

Faltas.

Puntualidad.

Dependientes (personas que dependan de él).

Dependientes que estudian.

### 2.—Factores de Valuación de Puestos.

Son aquellos factores aprobados para el programa de Análisis y Valuación de Puestos.

### 3.—Puntuación de Méritos.

Son aquellos factores que aprecian las cualidades personales del sujeto en su trabajo.

#### Personalidad:

Apariencia.

Carácter.

Inteligencia.

Sociabilidad.

#### Eficiencia y Rendimiento:

Trabajo Personal.

Eficiencia Personal.

Trabajo de la unidad de la que es responsable.

Capacidad Ejecutiva:

Iniciativa.

Sentido de Organización.

Cualidades de Jefe.

Cooperación.

c) Ventajas.

- 1.—Elimina la subjetividad.
- 2.—Presenta al calificador opciones claras y definidas.
- 3.—Permite cuantificar el rendimiento del empleado.
- 4.—Permite comparar las cualidades de la persona que ocupa un puesto con los requerimientos mínimos que se le exigen.
- 5.—Presenta en valores el rendimiento de un grupo.
- 6.—Es comparable con la puntuación obtenida en calificaciones anteriores.

d) Desventajas.

- 1.—Es laborioso para el calificador.
- 2.—Es necesario que se efectúe el cómputo mecánicamente.

## A N E X O I

### CALIFICACION DE MERITOS.

El propósito de la apreciación de los méritos es distinguir entre niveles de eficiencia de los vigilantes en un trabajo determinado o dentro de una clasificación particular de empleo.

El elemento de subjetividad es propio de la calificación de méritos.

Los principales factores en que interviene una calificación de méritos son:

- 1.—**EL SALARIO.**—Tomándose como base la suposición que la eficiencia debe tener una recompensa económica, se puede usar la cali-

ficación de méritos como una determinante parcial del salario. Este uso de la apreciación de méritos complementa (pero no invalida), los aumentos periódicos de salarios, basado en aspectos tales como la antigüedad o los cambios en el índice del costo de la vida.

- 2.—**LAS PROMOCIONES.**—La identificación de los vigilantes que merecen ser promovidos a una posición de supervisor o a una clasificación más alta de trabajo, es un problema de considerable significado ya que la mayor parte de los contratos gremiales específica que la antigüedad debe ser el factor decisivo para la promoción, únicamente cuando esté unida con aspectos como habilidad y eficiencia.
- 3.—**LOS DESPIDOS.**—El uso de la información proporcionada por la apreciación de los méritos cuando se necesita despedir vigilantes, (temporal o permanentemente) es similar a cuando se utiliza para las promociones.
- 4.—**TRANSFERENCIAS DE VIGILANTES.**—La utilización de la clasificación de méritos se demuestra también cuando se presenta el problema de personal descontento o ineficiente, en este caso, se pueden tomar dos alternativas, el despido o la transferencia; si se toma en cuenta la última, hay que considerar que dicho traslado sea hecho a un empleo más acorde con sus capacidades y con mayores probabilidades de proporcionarle satisfacción en su trabajo (cambiarlo a rondín, garitones, dormitorios, etc).
- 5.—**CONOCIMIENTOS DE LOS PROGRESOS.**—Esto es, que se les proporcione a los vigilantes una información sistemática de la opinión de sus superiores para que no se experimente por ellos una tensión considerable que rompa la eficiencia de la vigilancia.
- 6.—**APLICACION DEL DIAGNOSTICO.**—La utilización de la apreciación de méritos para fines de diagnóstico está estrechamente relacionado con su uso para informar a los vigilantes de lo que los superiores opinan de ellos. Si se dá una crítica constructiva puede un vigilante enterarse de deficiencias antes desconocidas.

#### **PLANIFICACION PRELIMINAR.**

Para establecer un programa de apreciación de méritos se deben tomar en cuenta como puntos de partida los objetivos para los que se quiere utilizar.

Se debe decidir quiénes son los que deben realizar la apreciación, y quiénes los que deben ser calificados, cuáles son los rasgos que se deben apreciar, cuándo y con qué frecuencia se deben realizar las evaluaciones, y poner los resultados en conocimiento de los interesados.

## A N E X O   I I

### PROCEDIMIENTOS DE LA APRECIACION DE MERITOS.

Los procedimientos efectivos de apreciación de méritos alientan un grado mayor de objetividad, confiabilidad y validez, no así los métodos tradicionalistas tan subjetivos que generalmente utilizamos para apreciar a una persona (aparición física, portación del uniforme, modalidades personales, manera de hablar).

Los métodos más utilizados de calificación de méritos son:

#### 1.—EL METODO DE LOS RANGOS.

Consiste en clasificar los sujetos de mejor a peor y generalmente asignarle un rango de uno a la persona que se estime ser la mejor, un rango de dos a la siguiente, etc. Es un método sencillo y se puede aplicar por medio de la asignación de apreciaciones de "HOMBRE COMO CONJUNTO O APRECIACIONES DE RASGOS".

En el primer caso, se le asigna al vigilante el rango de acuerdo con la impresión global del supervisor acerca de su eficiencia. Las apreciaciones de rasgos, por otra parte, pueden obligar al oficial a clasificar a sus subordinados de acuerdo a características específicas tales como "ESPIRITU DE COOPERACION, INICIATIVA, RESPONSABILIDAD O ADAPTABILIDAD". A veces se saca el promedio de dichos rasgos para obtener un índice compuesto de las opiniones del oficial.

#### VENTAJAS.

- 1.—Solamente es conveniente usarlo con un número pequeño de vigilantes y cuando se requiera clasificarlos de mejor a peor, sin especificar cuánto mejor o peor es un vigilante de otro.

#### DESVENTAJAS.

- 1.—Se requiere una exactitud extremada para distinguir entre los rasgos adyacentes en medio de la secuencia.
- 2.—La aparición engañosa de intervalos iguales a lo largo de la escala de rangos.

#### 2.—METODO DE LAS COMPARACIONES APAREADAS.

Este método consiste en que cada vigilante que debe ser evaluado es comparado con cada uno de los demás vigilantes y el evaluador determina cual de los miembros de la pareja es el mejor.

Generalmente, el evaluador basa su juicio en su impresión global de la eficiencia del vigilante pero se puede hacer un juicio más analítico al considerar rasgos específicos.

### **VENTAJAS.**

- 1.—Simplifica la clase de juicio requerida del evaluador.
- 2.—No se hace juicio de todos los vigilantes sino que éste se reduce a dos vigilantes cada vez.

### **DESVENTAJAS.**

- 1.—Es difícil el manejo. El número de pares de vigilantes se obtiene con el índice representativo de vigilantes, lo que en un grupo de 20 empleados equivaldría a realizar 190 comparaciones.
- 2.—Se utiliza este método para dar apreciaciones del hombre en conjunto antes que apreciaciones analíticas o de rasgos.

### **3.—APRECIACION DE HOMBRE A HOMBRE.**

Este procedimiento ya no es muy usual en la actualidad, consiste en que los juicios subjetivos se registran en una escala que es algo parecida a unidades iguales. en este aspecto es superior a las técnicas que convierten juicios a rangos.

Ejemplo, se toma un juicio sobre un factor que se desea medir, se hacen varios niveles descriptivos (pueden ser 5 que vayan desde el mejor hasta el peor). Adelante de cada nivel descriptivo se escribe el nombre de un empleado que se justifique con dicho nivel.

Estos empleados servirán de vara de medir o escala maestra para todos los demás empleados que se desean comparar.

### **VENTAJAS.**

- 1.—Se pueden establecer escalas uniformes para la calificación del personal.

### **DESVENTAJAS.**

- 1.—La principal objeción es que, aún cuando el esquema ayuda a objetivar los juicios de la supervisión, lo hace de modo que impide las comparaciones entre las apreciaciones emitidas por diferentes juicios sobre lo que constituye un nivel alto, bajo o intermedio, además de que no comparten una misma base de experiencia para la identificación de las personas, a incluir en su escala maestra.

#### 4.—ESCALAS GRAFICAS DE APRECIACION.

Para elaborar escalas gráficas de apreciación, se requiere establecer niveles o grados de posesión de rasgos y que se definan con la menor ambigüedad posible.

Podemos agrupar las gráficas de apreciación en dos clases:

- a) Las escalas continuas.
- b) Las escalas discontinuas.

Las escalas continuas, requieren que el supervisor estudie una secuencia de apreciación e indique la valuación del empleado haciendo una marca en un punto de dicha secuencia.

Las escalas discontinuas requieren, que el valuador considere solamente puntos seleccionados en la secuencia de apreciación.

#### EJEMPLO DE ESCALA CONTINUA.

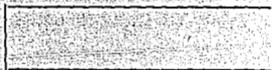
1	1	1
<hr/>		
0	5	10
<hr/>		
1	1	1

Digno de confianza absoluta.

Término medio.

No es digno de ninguna confianza.

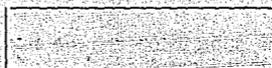
## EJEMPLOS DE ESCALA DISCONTINUA.



Dentro del 10% de vigilantes.



Dentro del 20% que sigue.



Dentro del 50% medio.



Dentro del próximo 20%.



Dentro del 10% inferior.

Digno de absoluta confianza.	Digno de confianza.	Está dentro del promedio.	Poco digno de confianza.	No es digno de confianza.

## **VENTAJAS.**

- 1.—Su utilización implica la consideración de unidades de escala que se pueden hacer comparables entre los valuadores, si los supervisores han recibido una instrucción adecuada, y dichas escalas pueden ser comprendidas por todas las personas de la organización.

## **DESVENTAJAS.**

- 1.—La tendencia del efecto del halo o sea, es la tendencia de aplicarle, aún valuando, apreciaciones altas o bajas como resultado de generalizaciones del valuador.

## **5.—LA LISTA DE COMPROBACION CALIFICADA.**

Este procedimiento de las escalas asigna valores diferenciales a las manifestaciones de la opinión. La actitud del respondente se convierte a un valor numérico, promediando los valores de las manifestaciones con las cuales está de acuerdo. Se puede preparar una serie de manifestaciones que describan diversos comportamientos de los vigilantes y se valúa cada una de acuerdo con la eficiencia del vigilante por medio del procedimiento de Thurstone. Luego se pueden someter estas afirmaciones al oficial bajo la forma de una lista de comprobación con instrucciones de marcar las que describen al vigilante que se valúa. Puesto que cada declaración lleva un valor de la escala, esta lista de comprobación puede ser calificada promediando los valores de las declaraciones descriptivas marcadas por el oficial.

## **VENTAJAS.**

- 1.—El tasador, registra sus observaciones del comportamiento, en lugar de hacer juicios a lo largo de series de apreciación a veces ambiguas y que con frecuencia no son comprobables.

## **DESVENTAJAS.**

- 1.—Se necesita de una cantidad considerable de investigaciones preliminares para preparar declaraciones con las propiedades necesarias, por lo cual puede resultar relativamente cara.

## 6.—APRECIACION DE SELECCION FORZADA.

Este procedimiento se diseñó para eliminar el hecho de que el tasador sabe si asigna una calificación alta o baja y que puede propiciar que incline su juicio hacia uno u otro lado.

El procedimiento de selección forzada constituye un intento de incrementar la objetividad de las apreciaciones, evitando que el tasador sepa si está asignando una calificación favorable o desfavorable.

El formulario de selección forzado, requiere que el tasador escoja de una pareja la declaración que es la más o menos descriptiva de la persona que se evalúa.

1. a) Es puntual.  
b) Es cuidadoso.
2. a) Vigilante aplicado.  
b) Vigilante cooperador.
3. a) Es deshonesto.  
b) Es desleal.
4. a) Es altivo.  
b) Se desinteresa de su trabajo.

La clave para la elaboración de escalas de selección forzada consiste en que las declaraciones, dentro de cada punto, son igualmente atractivas o inatractivas, pero difieren en capacidad discriminadora.

Las bases para este método son:

- a) Los tasadores se inclinan a interpretar dichos comportamientos como igualmente deseables o indeseables.
- b) Se ha demostrado que difieren en cuanto a capacidad discriminadora, es decir que solamente una de las alternativas puede determinar la diferencia entre los vigilantes eficientes y los ineficientes.

Cada una de las alternativas en una escala de selección forzada se valúa en términos de su capacidad discriminadora y entonces se puede calificar la forma completa de apreciación, sumando los valores de las declaraciones marcadas por el oficial.

## **VENTAJAS.**

- 1.—Tiende a reducir el efecto del halo de la predisposición y a proporcionar una validez y confiabilidad mejoradas.

## **DESVENTAJAS.**

- 1.—El desarrollo de escalas de selección forzosa consume tiempo y dinero.
- 2.—Los tasadores dicen que se les obliga a escoger una declaración descriptiva entre un número limitado de alternativas que a veces ninguna de ellas es aplicable.
- 3.—La principal falla podría ser: que no se pueda usar para informar a los vigilantes individualmente acerca de sus propias capacidades y deficiencias.

**NOTA:** En resumen se puede decir que uno de los problemas fundamentales para el mejoramiento de los procedimientos de calificación de méritos, consiste en incrementar la uniformidad con que se realizan las evaluaciones subjetivas. El acuerdo entre los evaluadores dará un índice mayor de confiabilidad al método que se elija.

**A N E X O    I I I**

**APRECIACION DE MERITOS.**

Modelo de Cuestionario para Apreciación de méritos.

**DATOS GENERALES:**

NOMBRE. ....

DIRECCION. ....

COLONIA. .... ZP. ....

TELEFONO. ....

DEPENDENCIA. ....

SUBDEPENDENCIA. ....

PUESTO ACTUAL. ....

OFICINA. ....

CATEGORIA PRESUPUESTAL. .... PUESTO. ....

ANTIGUEDAD COMO VIGILANTE. ....

ANTIGUEDAD EN EL PUESTO. ....

No. DE FALTAS EN EL ULTIMO SEMESTRE. ....

JUSTIFICADAS. .... NO JUSTIFICADAS. ....

No. DE RETARDOS EN EL ULTIMO SEMESTRE. ....

JUSTIFICADOS. .... NO JUSTIFICADOS. ....

PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED. ....

PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED Y SE ENCUENTRAN  
ESTUDIANDO. ....

NOMBRE:

GRADO ESCOLAR:

ESCUELA:

1) .....

2) .....

3) .....

4) .....

5) .....

## 1.—HABILIDAD.

### 1.1 CONOCIMIENTOS.

1.1.0 Ninguno.	110		
1.1.1 Saber leer y escribir.	111		
1.1.2 Primaria terminada.	112		
1.1.3 Secundaria, Prevocacional, Oficio Carrera comercial.	113		
1.1.4 Preparatoria, Vocacional, Oficio Especializado.	114		
1.1.5 Especialización.	115		

### 1.2 EXPERIENCIA LABORAL.

1.2.0 Ninguna.	120		
1.2.1 1 a 3 semanas.	121		
1.2.2 1 a 4 semanas.	122		
1.2.3 3 a 6 semanas.	123		
1.2.4 6 a 12 meses.	124		
1.2.5 1 a 2 años.	125		
1.2.6 Más de 2 años.	126		

### 1.3 CRITERIO.

1.3.1 Hace trabajo rutinario.	131		
1.3.2 Recibe órdenes.	132		
1.3.3 Organiza parte de su trabajo.	133		
1.3.4 Organiza todo su trabajo.	134		
1.3.5 Organiza el trabajo de una persona.	135		
1.3.6 Organiza el trabajo de su compañía u oficina.	136		

### 1.4 INICIATIVA.

1.4.0 No resuelve problemas.	140		
1.4.1 Recibe instrucciones.	141		
1.4.2 Resuelve problemas sobre su trabajo.	142		
1.4.3 Revuelve problemas sobre el trabajo de una persona.	143		

1.4.4	Resuelve problemas sobre el trabajo de varias personas.	144	
1.4.5	Resuelve problemas y toma decisiones sobre su trabajo.	145	
1.4.6	Resuelve problemas y toma decisiones sobre el trabajo de otros.	146	

## 2.—ESFUERZO.

### 2.1 FISICO.

2.1.0	Ninguno.	210	
2.1.1	Poco y solo a veces.	211	
2.1.2	Poco y constante.	212	
2.1.3	Regular y a veces.	213	
2.1.4	Regular y constantemente.	214	
2.1.5	Mucho a veces.	215	
2.1.6	Mucho constantemente.	216	

### 2.2 MENTAL.

2.2.0	Ninguno.	220	
2.2.1	Rutinaria sin esfuerzo mental.	221	
2.2.2	Tarea repetitiva con cierto esfuerzo mental.	222	
2.2.3	Tarea repetitiva con considerable esfuerzo mental.	223	
2.2.4	Tarea no repetitiva con cierto esfuerzo mental.	224	
2.2.5	Tarea no repetitiva con considerable esfuerzo mental.	225	
2.2.6	Tarea no repetitiva con mucho esfuerzo mental.	226	

## 3.—RESPONSABILIDAD.

### 3.1 EN MATERIALES Y EQUIPO.

3.1.0	Nada.	310	
3.1.1	De 10 a 100.	311	

3.1.2	De 100 a 500.	312	
3.1.3	De 500 a 1,000.	313	
3.1.4	De 1,000 a 5,000.	314	
3.1.5	De 5,000 a 50,000.	315	
3.1.6	Más de 50,000.	316	

### 3.2 EN VALORES.

3.2.0	Nada.	320	
3.2.1	De 10 a 100.	321	
3.2.2	De 100 a 500.	322	
3.2.3	De 500 a 1,000.	323	
3.2.4	De 1,000 a 5,000.	324	
3.2.5	De 5,000 a 50,000.	325	
3.2.6	Más de 50,000.	326	

### 3.3 EN DATOS CONFIDENCIALES.

3.3.0	No tiene acceso.	330	
3.3.1	Recoge y entrega.	331	
3.3.2	Elabora.	332	
3.3.3	Acceso a planes.	333	
3.3.4	Acceso a toma de decisiones.	334	
3.3.5	Acceso a política de administración.	335	
3.3.6	Acceso a políticas de Dirección.	336	

### 3.4 EN PROCESOS.

3.4.0	No afecta.	340	
3.4.1	Afecta su trabajo.	341	
3.4.2	Afecta el trabajo de sus compañeros.	342	
3.4.3	Afecta el trabajo de sus jefes superiores.	343	
3.4.4	Afecta su proceso administrativo.	344	
3.4.5	Afecta su proceso técnico.	345	
3.4.6	Afecta su proceso directo o político.	346	

#### 4.—CONDICIONES DE TRABAJO.

##### 4.1 MEDIO AMBIENTE.

4.1.0	Nada afecta.	410	—	—
4.1.1	Excelentes.	411	—	—
4.1.2	Efectos parciales.	412	—	—
4.1.3	Efectos constantes.	413	—	—
4.1.4	Exposición intermitente.	414	—	—
4.1.5	Exposición continua.	415	—	—
4.1.6	Francoamente penosos.	416	—	—

##### 4.2 RIESGOS INEVITABLES.

4.2.1	No hay riesgos.	421	—	—
4.2.2	Accidentes leves.	422	—	—
4.2.3	Accidentes leves con incapacidad no mayor de 3 días.	423	—	—
4.2.4	Accidentes graves con incapacidad prolongada.	424	—	—
4.2.5	Accidentes graves con incapacidad permanente parcial.	425	—	—
4.2.6	Duración permanente total o muerte.	426	—	—

##### 4.3 APARIENCIA Y PRESENTACION.

4.3.1	No influye.	431	—	—
4.3.2	Se requiere regular presentación.	432	—	—
4.3.3	Se requiere buena presentación.	433	—	—
4.3.4	Se requiere excelente presentación.	434	—	—
4.3.5	Se requiere excelente presentación y trato con ejecutivos.	435	—	—
4.3.6	Se requiere excelente presentación y personalidad.	436	—	—

### 3 FACTORES DE CALIFICACION DE MERITOS PARA VIGILANTES.

ANALICE.—Cuidadosamente la actuación del empleado.

ESTUDIE.—Cada factor y marque con una (x) el paréntesis correspondiente que considere se aproxime más a la actuación del empleado. Cuando considere conveniente haga comentarios explicando su evaluación, usando el espacio en blanco.

#### FACTOR A CALIFICARSE

#### COMENTARIOS

3.1. Iniciativa: (Habilidad para lograr confianza en sí mismo).	Capta en seguida la situación y hace el trabajo sin vacilación.	Trabaja frecuentemente, solo raras veces espera órdenes.	Generalmente espera órdenes para efectuar su trabajo.	Hace únicamente lo que se le indica.	
3.2. Calidad de Trabajo: (La presentación de un trabajo limpio y sin error).	Consistentemente de buena calidad, rara vez tiene errores.	Generalmente buena calidad; algunos errores.	Trabaja aceptable si es estrictamente supervisado.	Errores frecuentes no se puede confiar en su precisión.	
3.3. Cantidad de Trabajo: (Rendimiento; velocidad de actuación).	Trabaja consistentemente y entrega a tiempo su trabajo.	Trabaja consistentemente, casi siempre entrega a tiempo su trabajo.	Regular rendimiento pocas veces entrega a tiempo su trabajo.	Tiene un bajo rendimiento, nunca entrega a tiempo su trabajo.	
3.4. Conocimiento del trabajo: (La habilidad para aplicarlo).	Conoce su trabajo a fondo, rara vez necesita ayuda.	Conoce bien su trabajo mediana-mente requiere de instrucciones.	Conoce bien su trabajo algunas veces necesita ayuda.	Poco conocimiento del trabajo, requiere ayuda constante.	
3.5. Actitud y Cooperación: (La disposición para realizar un trabajo).	Entusiasta cooperación, aporta nuevas ideas.	Coopera bien, se adelanta a los demás.	Generalmente coopera mas no ob-jeta nuevas ideas.	No coopera y ob-jeta nuevas ideas; muestra poco interés.	
3.6. Responsabilidad: (Disposición de aceptar un cargo o tarea y llevarla a cabo).	Actúa con poca supervisión.	Dispuesto a aceptar un cargo requiere de supervisión.	Generalmente sigue instrucciones.	Rehusa adquirir cargos y requiere constantes revisiones.	
3.7. Cortesía y Tacto: (La manera de comportarse con supervisores, compañeros y público si es que lo hay).	Siempre complaciente y cortés.	Generalmente es paciente y cortés.	Descortés algunas veces, se le debe recordar ocasionalmente usar cortesía y tacto.	Requiere constantes recordatorios en mostrar cortesía y tacto a veces es rudo.	
3.8. Asistencia al Trabajo.	Siempre se puede confiar que esté puntualmente en su trabajo, ausente solo por emergencias.	Generalmente se puede confiar que esté puntual en su trabajo, ausencias justificadas en ocasiones.	Llega tarde con excusa razonable, ausencias justificadas con poca frecuencia.	Frecuentes ausencias y/o retardos injustificados.	

#### COMENTARIOS U OBSERVACIONES SOBRE LA EVALUACION.

CAPACIDAD Y AMBICION DE MEJORAMIENTO.—Marque con una (x) en la sección que sea aplicable (Puede ser aplicable más de una).

Decayendo	No apto para el puesto	No es probable que mejore	Progresando	Satisfactorio	Máximo rendimiento en el	Listo para promoción
-----------	------------------------	---------------------------	-------------	---------------	--------------------------	----------------------

ANALICE.—Cuidadosamente la actuación del empleado.

ESTUDIE.—Cada factor y marque con una (x) el paréntesis correspondiente que considere se aproxime más a la actuación del empleado. Cuando considere conveniente haga comentarios explicando su evaluación, usando el espacio en blanco.

FACTOR A CALIFICARSE

COMENTARIOS

3.1. Iniciativa: (Habilidad para lograr confianza en sí mismo).	Capta en seguida la situación y hace el trabajo sin vacilación.	Trabaja frecuentemente, solo raras veces espera órdenes.	Generalmente espera órdenes para efectuar su trabajo.	Hace únicamente lo que se le indica.	
3.2. Calidad de Trabajo: (La presentación de un trabajo limpio y sin error).	Consistentemente de buena calidad, rara vez tiene errores.	Generalmente buena calidad; algunos errores.	Trabaja aceptable si es estrictamente supervisado.	Errores frecuentes no se puede confiar en su precisión.	
3.3. Cantidad de Trabajo: (Rendimiento; velocidad de actuación).	Trabaja consistentemente y entrega a tiempo su trabajo.	Trabaja consistentemente, casi siempre entrega a tiempo su trabajo.	Regular rendimiento pocas veces entrega a tiempo su trabajo.	Tiene un bajo rendimiento, nunca entrega a tiempo su trabajo.	
3.4. Conocimiento del trabajo: (La habilidad para aplicarlo).	Conoce su trabajo a fondo, rara vez necesita ayuda.	Conoce bien su trabajo, medianamente requiere de instrucciones.	Conoce bien su trabajo algunas veces necesita ayuda.	Poco conocimiento del trabajo, requiere ayuda constante.	
3.5. Actitud y Cooperación: (La disposición para realizar un trabajo).	Entusiasta cooperación, aporta nuevas ideas.	Coopera bien, se adelanta a los demás.	Generalmente coopera mas no objeta nuevas ideas.	No coopera y objeta nuevas ideas; muestra poco interés.	
3.6. Responsabilidad: (Disposición de aceptar un cargo o tarea y llevarla a cabo).	Actúa con poca supervisión.	Dispuesto a aceptar un cargo requiere de supervisión.	Generalmente sigue instrucciones.	Rechusa adquirir cargos y requiere constantes revisiones.	
3.7. Cortesía y Tacto: (La manera de comportarse con supervisores, compañeros y público si es que lo hay).	Siempre complaciente y cortés.	Generalmente es paciente y cortés.	Descortés algunas veces, se le debe recordar ocasionalmente usar cortesía y tacto.	Requiere constantes recordatorios en mostrar cortesía y tacto a veces es rudo.	
3.8. Asistencia al Trabajo.	Siempre se puede confiar que esté puntualmente en su trabajo, ausencias solo por emergencias.	Generalmente se puede confiar que esté puntual en su trabajo, ausencias justificadas en ocasiones.	Llega tarde con excusa razonable, ausencias justificadas con poca frecuencia.	Frecuentes ausencias y/o retardos injustificados.	

COMENTARIOS U OBSERVACIONES SOBRE LA EVALUACION.

CAPACIDAD Y AMBICION DE MEJORAMIENTO.—Marque con una (x) en la sección que sea aplicable (Puede ser aplicable más de una).

Decayendo	No apto para el puesto	No es probable que mejore	Progresando	Satisfactorio	Máximo rendimiento en el puesto	Listo para promoción

FIRMAS AUTORIZADAS.

SUELDO BASE: (ACTUAL).	CAUSA DE LA PROMOCION.	PROFESION POR: \$	CATEGORIA PROPUESTA.	FECHA DEL INICIO.

VALUADO y/o RECOMENDADO POR:	FECHA:
REVISADO y/o APROBADO POR:	FECHA:

Esta evaluación y/o aumento de sueldo fue discutida por el empleado el ..... por; ..... (nombre).

Valuó

Aprobó

#### f) Terminación de las Relaciones de Trabajo.

Desde un principio señalamos que año con año la Penitenciaría del Distrito Federal pierde un gran número de trabajadores que renuncian a sus puestos, lo que constituye un alto índice de rotación de personal.

Técnicamente un alto índice de rotación de personal de una organización indica en cierta forma el "nivel de moral de trabajo" dentro de la misma, salvo excepciones, podemos afirmar que una organización sana tiene como índice de rotación de personal, que se puede aceptar hasta un máximo del 15%.

Nuestra Institución rebasa bastante este límite, por lo cual es conveniente señalar los principales pasos a seguir para comprender este fenómeno y buscar soluciones adecuadas.

Lo más conveniente es llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal, para lo cual se debe implantar el método de entrevistas de salida, lo que nos permitirá investigar a fondo las causas reales que influyen en las decisiones de renunciar.

Por otro lado la entrevista de salida puede brindar otros datos muy importantes para la organización, como el nivel de la moral, la capacitación, las relaciones humanas, etc. e inclusive se puede lograr detener al individuo en el trabajo, siempre que ello no traiga consecuencias negativas y se trate cada caso en lo particular.

Presentamos a continuación un diseño de entrevista que puede ser de utilidad para el Penal:

## ENTREVISTA DE SALIDA

Fecha: .....

Nombre: .....

Grado: .....

Fecha de ingreso: .....

Motivo de separación: .....

¿En caso de solucionarse los problemas que tiene dentro de la organización, estaría usted dispuesto a seguir prestando sus servicios en el Penal? .....

Sueldo al ingresar: .....

Sueldo al retirarse: .....

¿Qué fue lo que más le gustó de su trabajo? .....

.....

¿Qué fue lo que más le desagradó del mismo? .....

.....

¿Considera usted haber tenido suficientes oportunidades para desarrollarse? .....

¿Por qué? .....

¿Cómo considera usted el ambiente de trabajo? .....

¿Por qué? .....

¿Qué opinión le merecieron sus jefes? .....

.....



## CONCLUSIONES

1. El penitenciarismo está llegando en nuestro país en los últimos años a su etapa de madurez y se encuentra enriquecido por la aportación de diferentes técnicas y ciencias para el logro de sus objetivos. Las ciencias administrativas pueden y deben colaborar en tan trascendentales funciones.
2. La Penitenciaría del Distrito Federal es considerada como una de las más importantes del país, tanto por su situación geográfica como por el tipo de internos que alberga. Su Consejo Técnico Interdisciplinario a tres años de haber iniciado sus labores, le dá su calidad científica y el interés que sus autoridades muestran para tecnificarlo en diferentes aspectos, principalmente en el administrativo que lo sitúa en la vanguardia de nuestros penales.
3. Un personal de vigilancia debidamente reclutado, seleccionado, inducido, adiestrado y capacitado, tendrá que llevar a la institución penal a que sirva, al logro ideal de sus objetivos y al penitenciarismo a una mejor consecución de sus planes de readaptación social.
4. El Análisis de Puestos es una de las técnicas que rinden mejores frutos a cualquier organización. El personal que labora en nuestros penales, debido a su calidad interdisciplinaria, resulta muy heterogéneo por lo que se sugiere analizarlo de acuerdo con las funciones determinadas que realice.
5. El Análisis del Puesto de Vigilante "C" en la Penitenciaría del Distrito Federal nos revela datos de especial interés que merecen ser tomados en cuenta tanto por las autoridades del Penal como por las autoridades que manejen administrativamente instituciones similares; dados los beneficios que surgen de la aplicación de esta técnica.
6. El Licenciado en Administración de Empresas, es un tipo de profesionalista que debe sumar al sistema penitenciario debido a los

servicios que puede brindar en los ángulos administrativos de los recursos materiales, técnicos y humanos.

7. La técnica de la Entrevista es una de las armas metodológicas más comunes que utiliza el Licenciado en Administración de Empresas en el ejercicio de su profesión. El manejo adecuado de ella le llevará a un conocimiento más veraz de los fenómenos que trate. Su aplicación en el Análisis del Puesto y en la Selección del Vigilante "C", nos permite tratar el problema adecuadamente.
8. Los programas y manuales de Bienvenida son técnicas que ayudan a inducir al personal más rápida y adecuadamente a sus funciones en la nueva organización. La Administración del Personal penitenciario debe ponerlos en práctica para comprobar sus beneficios.
9. El Manual de Relaciones Humanas ayuda a mejorar las interrelaciones humanas múltiples que se dan en una organización y permiten esclarecer las dudas y malos entendidos; contribuyendo definitivamente a crear una moral laboral más alta.
10. Ninguna organización que se precie de serlo puede abandonar las técnicas de educación, capacitación y desarrollo de su personal. La Penitenciaría del Distrito Federal no es la excepción y puede escrupular los estupendos logros que está obteniendo.
11. El Reglamento de Trabajo es la base jurídica en que se estructura toda organización. El Sistema penitenciario del Distrito Federal debe trabajar intensamente para crear sus ordenamientos legislativos.
12. Los reglamentos de Higiene y Seguridad son igualmente indispensables y también deben crearse.
13. Un buen programa de apreciación de méritos e incentivos, ayuda a mantener una moral alta constante en los trabajadores y un reconocimiento técnico de los esfuerzos y la productividad del hombre ante el trabajo.
14. La terminación de las relaciones laborales debe ser controlada también técnicamente. En el caso del estudio del personal de vigilancia de la Penitenciaría del Distrito Federal permitirá conocer el por qué de su alto índice de rotación.

## BIBLIOGRAFIA.

- 1.—Arias Galicia Fernando y otros. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, México, D. F.
- 2.—Arias Galicia Fernando. Introducción a la técnica de investigación en la ciencia de la administración y del comportamiento. Editorial Trillas, México, D. F.
- 3.—Barners y Taeters. Nuevos Horizontes en Criminología.
- 4.—Bernaldo de Quiróz Constancio. Lecciones de Derecho Penitenciario. Textos Universitarios, México, D. F.
- 5.—Cabrera López Manuel. La Educación Penitenciaria. Edición particular, México 1972.
- 6.—Cabrera López Manuel. Apuntes de Psicología. Edición particular, México 1968.
- 7.—Colegio de Licenciados en Administración de Empresas. El Licenciado en Administración de Empresas.
- 8.—Cruden y Sherman. Administración de Personal. Editorial CECSA, México, D. F.
- 9.—Dale Ernest. Cómo planear y establecer la organización de una empresa. Editorial Reverté, México, D. F.
- 10.—Edwin E. Shrselli y Clarence W. Brown. Psicología Industrial. Editorial Letras, S. A., México, D. F.

- 11.—Echeverría Alvarez Luis. Ley que establece Normas Mínimas sobre readaptación social de sentenciados. Diario Oficial de la Federación Miércoles 19 de Mayo de 1971. México, D. F.,
- 12.—Fernández Arena J. Antonio El Proceso Administrativo. Editorial Herrero Hermanos, México, D. F.
- 13.—García Ramírez Sergio. Artículo 18 Constitucional. UNAM, México.
- 14.—García Ramírez Sergio. Asistencia a reos liberados. Editorial Botas, México.
- 15.—García Ramírez Sergio. Manual de Prisiones. Editorial Botas, México.
- 16.—Ley del ISSSTE. México 1960.
- 17.—Ley Federal del Trabajo. Editorial Porrúa, México, D. F.
- 18.—M. Guión Robert. Tests para selección de personal. Editorial Rialp, S. A. Madrid, España.
- 19.—Malo Camacho Gustavo. Método para la aplicación práctica de la Ley de Normas Mínimas para la readaptación de sentenciados. México, D. F.
- 20.—Mellado Guillermo. Belen por dentro y por fuera. Editorial Botas, México 1959.
- 21.—Pardinas Felipe. Metodología y Técnicas de la investigación en ciencias sociales. Editorial Siglo XXI, México, D. F.
- 22.—Quiróz Cuarón Alfonso. Diversos Trabajos. Revista Criminalia, México, D. F.
- 23.—Reglas Mínimas para el tratamiento de reclusos. ONU 1933.
- 24.—Reyes Ponce Agustín. Administración de personal. Parte I. Relaciones Humanas. Editorial Limusa Wiley, México, D. F.

- 25.—Reyes Ponce Agustín. Administración de personal. Parte II. Admón. de Sueldos y Salarios. Editorial Limusa Wiley,
- 26.—Rodríguez Manzanera Luis. El Crimen como máxima expresión de Patología Social. México, 1973.
- 27.—Secretaría de Gobernación D.G. de S.D. de P. y R.S. Selección y Capacitación de personal penitenciario. Cursos Generales y de Especialización. México, 1973.
- 28.—Secretaría de la Presidencia. Manual de Organización del Gobierno Federal. 1973-1974.
- 29.—George Strauss y Leonard B. Sayles. Los problemas humanos de la dirección. Herrero Hermanos, México, D. F.
- 30.—Torno Abreu Alcides del Discurso de despedida como secretario de la Penitenciaría del D. F. México, 1974.

### Lista de Colaboradores del Grupo de Psicología.

Arambula Villegas Aida Margarita.  
Arana Serrano Patricia.  
Arana Serrano María Luisa.  
Arroyo Rangel Ma. Concepción.  
Asuad Sanen María Elena Eugenia.  
Avila García Félix Héctor.  
Avila Latabán Gloria.  
Barrera Marquez Rosa María.  
Cadena Montero Carlos O.  
Carballo Zamora Ma. Amparo.  
Carlos Vázquez Emma.  
Corona Vázquez Alma Evangelina.  
Cruz Zamorano Amparo Perla.  
Dávila y Maqueda Emma M.  
Díaz Berlanga Raúl.  
Enríquez Caldera Norma C.  
Escandón Gallegos María del S. L.  
Esparza González David.  
Espinosa Mireles Freddy.  
Flores Sandoval Bertha.  
Fregoso Regla Vicente.  
Galán y Méndez Rosa Ma. de Gpe.  
Galina Azcarraga Javier.  
Galvez Cárdenas Isidoro.  
García Calderón Rosa Alejandra.  
Gómez Hoyuela Isabel.  
Gómez López Themis del Rosario.  
González López Domingo Adolfo.  
Halfon Barrientos Susana.  
Irigoyen Novelo Renan.  
Jarillo Enríquez Gabriel.  
Jiménez Aguilar José Jaime.  
Landeros Ahuactzin Enrique.  
Lechuga Gutiérrez Guillermina.  
Lerma Méndez Eduardo.  
López Pérez Beatriz.  
Luna Gandara María Ivonne.  
Martínez Durán Flor.  
Méndez Romero Lilia.  
Méndez Toledo María del Socorro.  
Miller Riveroll Juan.  
Monterrubio Kuri Susana Martha.  
Montes Aviles Jorge Nelson.  
Montiel Caudillo Enrique Agustín.  
Montoya Bravo Ana María.  
Ordaz Guerrero Rosa.  
Ortega Navarro Irma María.  
Peña Hernández Enrique.  
Peña Piña María Gpe. Esther.  
Pérez López José de Jesús.  
Ramírez Anduaga Armando Martín.  
Ramírez Corzo N. Olga Luisa.  
Ramírez Piña Raúl.  
Ríos Rodríguez Rosa Celia.  
Rivas Sosa Donato Melesio.  
Rodríguez Ortiz Lucrecia Sandra.  
Romo de Vivar Ramírez Rosalinda.  
Ruiz Esparza Norma Elvía.  
Santamaría Rivera Victoria.  
Sarabia Martínez Olga.  
Suárez Oliva Carlos Macario.  
Torres Sánchez Andrés.  
Vargas Sanciprian Pablo.  
Vázquez Salas Gloria.  
Vega García René.  
Vilchis García Telma.  
Villagómez García José Luis.  
Raúl Fernando Cadena.