



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

29
21

FACULTAD DE PSICOLOGIA

LA SELECCION DE PERSONAL Y SU
FUNCION EN EPOCA DE CRISIS

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

GEORGINA BACA PEÑA

DIRECTOR DE TESIS:

LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MARZO, 1996

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

*Solo perdura la riqueza que se crea y
la libertad que se conquista con las
propias manos.*

JOSE MARTI

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO.

A LA FACULTAD DE PSICOLOGIA.

A MIS AMIGOS.

AL JURADO

LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA

LIC. JOSE RAMON SILVA SANCHEZ

LIC. ALICIA ADRIANA RAMIREZ ZETINA

LICJUAN VARELA JUAREZ

LIC. ARTURO ALLENDE FRAUSTO

A MIS PADRES

DR. JORGE BACA CASTAÑEDA

PROFA. REGINA PEÑA DE BACA

Por enseñarme que en la
vida, siempre existirá
el momento oportuno para
realizar cada uno de sus
etapas.

A LEONARDO, MI HIJO.

Que siempre has vivido
como la inspiración y
el estímulo con lo que he
podido alcanzar mis
metas.

A MIS HERMANOS

Jorge, Regina, Raúl

Por el cariño y apoyo
recibido.

A mis sobrinos

Sara, Sofia, Alfonso, Jorge Manuel

con cariño.

INDICE

INTRODUCCION.....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
OBJETIVO.....	9
JUSTIFICACION.....	11
I. ANTECEDENTES.....	14
1.1 HISTORIA DE LA SECRETARIA DE ESTADO.....	14
1.2 FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN LA CRISIS EN MEXICO.....	15
1.2.1 FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI).	
1.2.2 INGRESO DE MEXICO AL F.M.I.....	15
1.2.3 ACUERDO GENERAL SOBRE ARANCELES Y COMERCIO (GATT).....	16
1.2.4 INGRESO DE MEXICO AL GATT.....	16
1.2.5 TRATADO DEL LIBRE COMERCIO (T.L.C.) MEXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADA.....	16
1.2.6 OBJETIVO DEL T.L.C.....	17
1.2.7 INGRESO Y APLICACION DEL T.L.C.....	17
1.2.8 PRETENSIONES DE MEXICO ANTE EL INGRESO AL T.L.C.....	18
1.2.9 PERIODOS SEXENALES.....	18
A. PRESIDENTE LIC. JOSE LOPEZ PORTILLO (1976-1982).....	19
B. PRESIDENTE LIC. MIGUEL DE LA MADRID HURTADO (1982-1988).....	21
C. PRESIDENTE LIC. CARLOS SALINAS DE GORTARI (1988-1994).....	25
II. EFECTOS DE LA CRISIS ECONOMICA.....	32
2.1 INFLACION.....	33
A. DEFINICION.....	33
B. INDICADORES DE LA INFLACION.....	33
2.2. DEVALUACION.....	34

A. DEFINICION.....	34
B. INDICADORES DE LA DEVALUACION.....	35
TABLA I. TIPOS DE CAMBIO DEL PESO CON RESPECTO AL DOLAR.....	37
TABLA II. TIPOS DE CAMBIO DEL PESO RESPECTO AL DOLAR DE DIC. DE 1993 A MAY 1995.....	39
2.3. MEDIDAS EJERCIDAS POR EL GOBIERNO FEDERAL.....	40
2.3.1. RETIRO VOLUNTARIO.....	40
III. SECTORES AFECTADOS POR LA CRISIS.....	44
3.1. SECTOR PRIVADO.....	45
A) DEFINICION.....	45
B) DESCRIPCION.....	45
3.2. SECTOR PUBLICO.....	47
A) DEFINICION.....	47
B) VISION GENERAL.....	47
3.3. BUROCRACIA.....	49
A) DESCRIPCION.....	49
B) DEFINICION.....	50
C) CARACTERISTICAS.....	51
D) ORGANIGRAMA DEL SECTOR PUBLICO.....	55
E) ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE ESTADO.....	56
F) ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION.....	57
G) ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.....	58
H) DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.....	59
IV. SELECCION DE PERSONAL.....	73
4.1 VACANTE.....	73
4.2 REQUISICION.....	73
4.3 ANALISIS DE PUESTOS.....	74
4.4 PERFIL DEL PUESTO.....	89
4.5 INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS.....	96

4.6 RECLUTAMIENTO.....	96
4.7 FUENTES DE RECLUTAMIENTO.....	97
4.8 SELECCION.....	98
4.9 SOLICITUD DE EMPLEO.....	100
4.10 ENTREVISTA INICIAL.....	101
4.11 PRUEBAS PSICOLOGICAS.....	103
4.12 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O TECNICAS.....	110
4.13 ENTREVISTA COMPLEMENTARIA.....	112
4.14 EXAMEN MEDICO.....	113
4.15 CONCLUSION (REPORTE PSICOLOGICO).....	113
4.16 DECISION.....	113
4.17 CONTRATACION.....	114
4.18 INDUCCION.....	114
V. ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA.....	116
5.1 SOLICITUD.....	116
5.2 ENTREVISTA.....	116
5.3 EXAMENES DE CONOCIMIENTOS.....	117
5.4 EXAMENES PSICOMETRICOS.....	117
5.5 LA ADMINISTRACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS.....	118
5.6 CONDICIONES PARA LA APLICACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS.....	119
5.7 FASES DE APLICACION DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS.....	119
5.8 BATERIAS POR GRUPOS.....	120
5.9 AREAS A MEDIR CON PRUEBAS PSICOMETRICAS.....	131
5.10 INDUCCION.....	132
VI. EVALUACION.....	134
6.1 DESCONCENTRACION.....	134
6.2 RETIRO VOLUNTARIO.....	134
6.3 REDUCCION DE PLAZAS EN EL PERIODO DE 1988-1994 (GRAFICA).....	139
6.4 REDUCCION DE PLAZAS POR RETIRO VOLUNTARIO EN 1992 (TABLA).....	140
6.5 REDUCCION DE PLAZAS POR RETIRO VOLUNTARIO EN DELEGACIONES FEDERALES (GRAFICA).....	141
6.6 REDUCCION DE PLAZAS POR RETIRO VOLUNTARIO EN OFICINAS CENTRALES (GRAFICA).....	142

6.7 REDUCCION DE PLAZAS POR RETIRO VOLUNTARIO (GLOBAL) (GRAFICA).....	143
6.8 RETIRO VOLUNTARIO IMPACTO EN OFICINAS CENTRALES (GRAFICA).....	144
6.9 COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE 1992 Y 1994 POR PUESTOS (GRAFICA).....	146
6.10 COMPULSA GRAFICA.....	147
VII. ANALISIS Y CONCLUSIONES.....	156
7.1 FACTORES EXTERNOS.....	156
7.2 FACTORES INTERNOS.....	156
7.3 DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.....	157
BIBLIOGRAFIA.....	163
ANEXO.....	170

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Esta Tesis titulada "La Selección de Personal y su Función en Epoca de Crisis", manifiesta la problemática de desempleo que ha surgido en función a la crisis actual del país; la cual ha afectado tanto al sector público como al privado y la manera en que se ha trabajado en esta época.

Por lo tanto señalo los factores externos e Internos que han influido en el incremento de la crisis generada y que afecta la Selección de Personal, dentro de una Institución Gubernamental de gran trascendencia en el ámbito burocrático, como lo es la Secretaría de Pesca.

En lo referente al Sector Público, nos encontramos con la reducción de presupuesto, de plazas, modificación de estructura organizacional, de planes y programas de trabajo en todas las dependencias del gobierno.

Respecto al sector privado, ha habido cierre de empresas, despido masivo de empleados, bajos salarios, tope de ingresos y compra de materia prima a crédito, causando impuestos elevados con repunte de intereses, el plano productivo se ve afectado por el crédito a que es sometido en la compra-venta con el mercado, y así sucesivamente.

Considero que es importante realizar una semblanza de los factores tanto externos como internos que han influido en la situación problemática generada en la población.

La causa externa de esta forma de comportamiento es lo ocurrido al ingreso de México al Fondo Monetario Internacional (FMI) y el endeudamiento con dicho organismo; así como la generación de índices de estados de angustia y ansiedad en las personas con crisis en este país tienen su origen en el desempleo; y estos factores son, una alta tasa de subempleos.

Esto se advierte en los errores cometidos en los períodos sexenales antes de que la población percibiera los índices de la crisis.

Por otro lado, al desglosar la influencia ejercida hacia la Institución por circunstancias como la finalización e inicio de un período sexenal (noviembre y diciembre de 1994), en la cual el organigrama se ve afectado por reestructuración de la Dependencia a la cual se le anexaron áreas y en consecuencia modificación de funciones.

Por lo tanto, se consideró importante señalar los factores externos e internos que han influido en la Selección de Personal en esta época de crisis.

En cuanto a la función que desarrolla el Departamento de Selección y Personal se ha visto disminuida por las disposiciones del Ejecutivo Federal en la cual se plantea un "adelgazamiento" de la burocracia, factor que se presentó con el Presidente Lic. Miguel de la Madrid Hurtado en agosto de 1985, para la renegociación de la deuda externa, condicionalidad adoptada por el F.M.I., que se llevó a cabo modificando el organigrama de la administración centralizada y "recortando personal".

Para realizar el adelgazamiento se estableció el programa de retiro voluntario en el cual se dió una liquidación para el personal, como motivación para ingresar a dicho programa y cumplir los objetivos establecidos. Este programa se implementó en 1988 y 1992, por acuerdo con la Secretaría de Programación y Presupuesto; se negoció que las plazas se moverían escalafonariamente y las de pie de rama se congelarían.

- * Por otro lado es importante mencionar que con motivo del suceso del 19 de septiembre de 1985, se planteó la desconcentración de todo el personal de las diferentes Secretarías de Estado, esto se debió a los estragos ocasionados.

Se consideró esencial realizar una semblanza de los que han sido los periodos sexenales en donde se ve claro cómo todos y cada uno de ellos, han presentado

diferentes comportamientos en problemas políticos, sociales y económicos, y han desencadenado la situación que vivimos actualmente.

Esta situación no es exclusivamente del sexenio que concluyó sino una consecuencia de los errores cometidos desde el Gral. Lázaro Cárdenas hasta el Lic. Carlos Salinas; podemos entender que en este momento el país se encuentra en un período de recesión económica y social que ocasiona desempleo y crisis social y esto lo vemos en el surgimiento de la lucha armada en el sureste, así como violencia urbana; creando inestabilidad, stres, desajustes familiares, Farmacodependencia (alcoholismo, Tabaquismo) etc.

Aquí cabe reflexionar sobre la función como psicólogos seleccionadores, al encontrarnos ante la necesidad de la población de contar con una fuente de ingresos, nosotros no debemos generar falsas expectativas y nuestra obligación es plantear la realidad de la dependencia.

Por el momento la situación laboral se encuentra cerrada tanto en el sector privado como en el sector público. Por lo tanto este trabajo se enfoca en la investigación de los factores que han influido en la Selección de Personal y por lo tanto nuestra función como psicólogos del área laboral.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**¿La magnitud en que la crisis económica del país ha influido en la
Selección de Personal en una dependencia del gobierno?**

OBJETIVO

OBJETIVO

Conocer y determinar los factores que han influido en la crisis económica en México, con el fin de identificar su consecuencia en los sectores publico y privado, así como la repercusión en la Selección de Personal.

JUSTIFICACION

JUSTIFICACION.

Considerando la crisis económica por la que atraviesa el país desde tiempo atrás me baso desde el período de López Portillo 1976 hacia el año 1994, en que se ha visto la necesidad de modificar los criterios aplicados para la selección de personal en las dependencias gubernamentales.

En este documento se analizaran las condiciones y los resultantes específicos de la dependencia gubernamental en lo referente a la reducción de plazas de 1988 a 1994 y su afectación en el área de selección de personal.

Con el propósito de satisfacer las necesidades de promoción del personal dentro de plazos establecidos, e impulsar el potencial de desarrollo del mismo, se contribuyó en la elaboración de un marco normativo y metodológico aplicable de acuerdo a las necesidades de las diferentes unidades administrativas.

Se manifiesta, que la importancia del establecimiento de la selección de personal durante la época de crisis, incrementa el valor de su participación para la obtención de óptimos resultados, ante la disminución del personal **operativo y la** reducción de contrataciones de acuerdo a la demanda de cada unidad administrativa.

Exponiéndose a manera de conclusión algunas de las políticas internas de la dependencia que se aplican como limitantes en el proceso de selección del personal.

La participación en el proceso integral de selección tiene la posibilidad de elevar la potencialidad de resultados confiables, por lo tanto en la Institución el personal que selecciona son psicólogos.

I. ANTECEDENTES

I. ANTECEDENTES

A continuación se expone una semblanza de la creación de la dependencia gubernamental de la cual se realiza el análisis. Así mismo los orígenes de la crisis política, económica y social que ha afectado a nuestro país en los últimos años.

1.1. HISTORIA DE LA SECRETARIA DE ESTADO.

La **Secretaría de Pesca** se creó en base a la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**, publicada el 29 de diciembre de 1976; surgiendo así como **Departamento**, y la función principal de la dependencia es:

FORMULAR Y CONDUCIR LA POLITICA PESQUERA DEL PAIS.

Posteriormente mediante el decreto publicado en el **Diario Oficial de la Federación**, del 14 de enero de 1982, se reforma la **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal** a efecto de convertir a esta dependencia en **Secretaría de Estado**.

1.2. FACTORES QUE HAN INFLUIDO EN LA CRISIS EN MEXICO.

Se analizarán los acuerdos con organismos internacionales, que influyeron en la crisis política, económica y social que está viviendo actualmente nuestro país:

1.2.1 Fondo Monetario Internacional (FMI)

El Fondo Monetario Internacional¹ es un organismo financiero internacional fruto de la conferencia de Bretton Woods (1944), cuyos principales objetivos fueron:

- a) Crear la liquidez internacional.
- b) Asegurar la estabilidad cambiaria.

El FMI, cuya sede se localiza en Nueva York, E.E.U.U., contribuye a mantener las relaciones comerciales tradicionales, incluyendo lógicamente, el mantenimiento de la dependencia económica de los países pobres respecto a las grandes potencias y la persistencia de las desigualdades en las relaciones económicas internacionales.

1.2.2 Ingreso de México al FMI

México se convirtió en miembro del FMI y del Banco de Reconstrucción y Fomento en 1944.

¹. Campos Ricardo.- El Fondo Monetario Internacional y la Deuda Externa Mexicana. Editorial Plaza y Valdéz, México, D.F., 1993 pág. 17

1.2.3 Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT)

El objetivo fundamental del GATT² instituido en 1948 cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza, es liberalizar el comercio mundial y darle mayor seguridad mediante la reducción o supresión de los obstáculos arancelarios y no arancelarios y servir de foro para la negociación de los problemas que se plantean en el comercio internacional, contribuyendo así al crecimiento y desarrollo económico.

1.2.4 Ingreso de México al GATT

México se incorporó al Acuerdo General Sobre Aranceles y Comercio (GATT), en Agosto de 1986.

1.2.5 Tratado de Libre Comercio (TLC) México, Estados Unidos y

Canadá

El TLC³ es un acuerdo entre dos o más países para eliminar las barreras arancelarias y no arancelarias en su comercio. En el caso de los países miembros del GATT, la celebración de un tratado es aceptable si cumple con los preceptos contenidos en el artículo XXIV que norma dicho organismo: El cual establece que un Tratado de Libre Comercio es compatible con la disciplina del GATT, si se apega

¹. Gabinete de Comercio Exterior. El Proceso de Adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). Editado por la Dirección General de Comunicación Social de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, México, D.F., 1986. págs. 30, 97 y 229.

². Secretaría de Pesca. El Sector Pesquero ante el Acuerdo del Libre Comercio. México, D.F., 1992. págs. 7 y 8.

a las disposiciones del sistema multilateral, y además es comprensivo, entra en vigor en un plazo razonable y los países participantes no elevan los aranceles vigentes a terceros.

1.2.6 Objetivo del TLC

Eliminar obstáculos al comercio y facilitar la circulación fronteriza de bienes y servicios entre los territorios de las partes, así como promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio; aumentando sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las partes.

1.2.7 Ingreso y aplicación del TLC

Este entra en vigor en México a partir del 1° de enero de 1994. Y por lo tanto la aplicación del TLC es: "Un documento⁴ donde México, Estados Unidos y Canadá se comprometen a ir eliminando paulatinamente los obstáculos comerciales de bienes y servicios durante los próximos 15 años, hasta el año 2010, a fin de lograr la integración económica, contemplando en una primera etapa la unión de inversión y capital".

⁴. Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Tratado del Libre Comercio de América del Norte, México, D.F., 1992. págs. 18 y 19.

1.2.8 Pretensiones de México ante el ingreso al TLC

Mediante la celebración del tratado con Canadá y Estados Unidos, nuestro país pretende:

- A) "Promover un mejor y mas seguro acceso de nuestros productos a esos países.
- B) Reducir la vulnerabilidad de nuestras exportaciones.
- C) Permitir a México profundizar en el cambio estructural de su economía, al propiciar el crecimiento de la industria nacional mediante un sector exportador sólido y con mayores niveles de competitividad.
- D) Coadyuvar a crear empleos más productivos que incrementen el bienestar de la población nacional".

1.2.9 Períodos Sexenales.

A continuación analizaré los periodos sexenales, de 1976 a 1994; considerando que a partir del periodo del Presidente Lic. José López Portillo, se crea esta dependencia gubernamental en la cual laboró.

Así como los diversos acontecimientos políticos, económicos y sociales que han desencadenado la crisis que vivimos actualmente y que ha afectado a los distintos sectores productivos y específicamente al sector público.

Por otro lado se manifiestan las repercusiones provenientes del entorno de crisis que han afectado específicamente en el área correspondiente al Departamento de Selección de Personal de dicha Secretaría.

A. Presidente Lic. José López Portillo 1976-1982

Este gobierno ayudado por un capital inicial de confianza y por bajo gasto gubernamental, ya tradicional en el inicio de un mandato, se mantiene así hasta principios de 1978, cuando se fortalece la confianza del sector privado en las políticas gubernamentales y en el futuro de la actividad económica, en gran medida en base al aumento en las reservas probadas de petróleo crudo, y a la decisión de explotarlo.

El Programa de Ajuste fue hecho a un lado, favoreciendo la recuperación económica y registrándose los índices más dinámicos de la economía. La oferta monetaria real creció, dándole mayor dinamismo a la demanda agregada.

Provocando el que la deuda externa del sector público aumentara de 15 mil millones de dólares en 1977 a 30 mil millones de dólares en 1978.

Ante la dificultad de controlar el mercado de divisas, dada la integración financiera con la economía estadounidense, una vez que se produce el desequilibrio, es necesario un sobreajuste de la tasa de cambio para estabilizar el comportamiento dinámico del mercado; el efecto deflacionario de una devaluación, producto de una falta de liquidez, por la insolvencia de las empresas privadas con altos niveles de endeudamiento en moneda extranjera; provoca el conflicto a corto plazo entre el ajuste de los precios públicos y la reducción de la inflación.

En 1978 se marcó el principio de una prosperidad sin precedente que duró cuatro años y que paradójicamente precipitó a la peor crisis en cincuenta años de historia económica en México.

El 18 de marzo de 1982 el gobierno deja flotar el peso, al final de ese mes la nueva tasa de cambio había alcanzado 45 pesos por dólar, lo que implica una devaluación de 67%. Un programa de ajuste posdevaluatorio fue anunciado poco después siendo las medidas principales de tal política: Una disminución indiscriminada del presupuesto de 3%, controles de precios y reducciones arancelarias de 1500 productos básicos, y medidas para flexibilizar la política de fijación de la tasa de cambio y las tasas de interés.

Respondiendo a presiones sindicales, el gobierno reconoció si bien no decretó formalmente un aumento de salarios de emergencia. Esto representaba, después de la devaluación de febrero de 1982 el segundo choque de oferta. Y tuvo efectos desastrosos sobre las expectativas inflacionarias, sobre los costos y en la posición de liquidez de las empresas.

La dinámica de la formación de expectativas obligó a un segundo ajuste importante de la tasa de cambio, lo que trajo efectos negativos de retroalimentación entre inflación y devaluación.

En esa época las expectativas se centraban en: la introducción de cambios generalizados, un aumento de la desintermediación financiera, el riesgo de un ataque especulativo sobre los bancos; el riesgo de una cadena de quiebra de empresas privadas y desempleo masivo; el aumento de las fugas de capital y compras de pánico de bienes y servicios reales; la interrupción de las importaciones legales y la ruptura de relaciones comerciales y financieras normales con el resto del mundo.

B. Presidente Lic. Miguel de la Madrid Hurtado 1982-1988

A fines de 1982, el gobierno anterior solicitó un préstamo de "facilidad ampliada" al FMI, destacando los siguientes aspectos:

- 1.- La política económica sería modificable de acuerdo a los avances propios y al equilibrio de la economía nacional.

- 2.- La necesidad de elevar el ahorro interno, racionalizar el gasto público y reestructurar los Ingresos públicos.
- 3.- Los tipos fijados al déficit del sector público no debían ser mayores de 8.5% a 1983, 5.5% en 1984 y 3.5% en 1985. Asimismo, el endeudamiento público no excediera los 5 mil millones de dólares en 1983 y su reducción anual.

Lo anterior marcó el final de este sexenio (1976-1982) que dejó al país con nuevos obstáculos y problemas antiguos sin resolver, comprometiendo en la crisis a la nueva administración.

La política de estabilización adoptada por las nuevas autoridades y convenida con el FMI, se materializó en el Programa Inmediato de Reordenación Económica "PIRE" y se orientó principalmente a la problemática coyuntural.

En lo general el "PIRE" contempló los siguientes puntos:

- 1.- Disminución del crecimiento del gasto público.
- 2.- Protección del empleo y planta productiva.

- 3.- Continuidad a las obras en proceso con criterio de selectividad.
- 4.- Reforzamiento de las normas que aseguren disciplina adecuada, programación, eficiencia y escrupulosa honradez en la ejecución del gasto público autorizado.
- 5.- Protección y estímulo a los programas de producción, importación y distribución de alimentos básicos para la alimentación del pueblo.
- 6.- Aumento de los ingresos públicos para frenar el crecimiento del déficit y el aumento desproporcionado de la deuda.
- 7.- Canalización del crédito a las prioridades del desarrollo nacional.
- 8.- "Relvindicación" del mercado cambiario bajo la autoridad y soberanía del Estado.
- 9.- Reestructuración de la administración pública federal.
- 10.- Actuar bajo el principio de rectoría del Estado y dentro del régimen de economía mixta consagrada en la Constitución General de la República.

Los objetivos del "PIRE" fueron:

- a. El abatimiento de la inflación.
- b. Lograr la estabilidad cambiaria.
- c. Fortalecimiento del ahorro público y privado.
- d. Protección y recuperación de la capacidad de crecimiento.

La política inflacionaria propuesta por el Presidente Miguel De la Madrid, se fincó fundamentalmente en el manejo de la demanda por medio de herramientas fiscales y financieras. Se partió en el reconocimiento del déficit financiero y su esquema de financiamiento establecieron una estrecha interdependencia entre la política fiscal y monetaria, cuya adecuación era crucial para controlar la inflación.

Por otra parte, el 10 de diciembre de 1982 el gobierno anunció la alimentación del control de cambios en lo general y a partir del 20 del mismo mes se estableció un mercado dual que operaría a través de un dólar controlado y otro libre.

En lo relativo al saneamiento de las finanzas públicas se implementó una política de ahorro público que conllevaba una reducción en el gasto, incremento en el ingreso y una mayor eficiencia de las empresas públicas.

Durante el primer año del gobierno resaltaron los aumentos al impuesto sobre el Valor Agregado (IVA) y el ajuste de precios y tarifas del sector público, dando mayor peso a los energéticos.

Con lo anterior se generó mayor ingreso, pero no se contuvo la inflación, lo que conllevaría a la larga a un círculo de permanentes ajustes en los precios y tarifas del sector público y a una economía indexada de hecho, la cual no daría resultados positivos durante el sexenio.

En lo relativo a los antecedentes para la renegociación de la deuda externa de 1984, anotaremos que el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid empezó a implementar una estrategia basada en el Plan Nacional de Desarrollo; sin embargo también la inscribió en el amplio marco de la política exterior mexicana buscando preservar la soberanía del país y el desarrollo nacional, de ahí surge el pacto económico y además en la dependencia se inicia la reducción de plazas.

C. Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari 1988-1994

El Estado generó dependencia económica y organismos públicos para canalizar recursos y estímulos, construir infraestructura y servicios, desplegando una política proteccionista y de subsidios para defender los pequeños y grandes esfuerzos iniciales.

Adquirió empresas en dificultades financieras para salvaguardar la fuente de trabajo y apoyar las cadenas productivas. Podemos decir hoy a la vista de los resultados, que éstas no fueron siempre decisiones apropiadas. Lo cierto es que se inscribían en una concepción general del quehacer político propio de la época. Nadie puede negar que, en conjunto, fue una política que logró éxitos muy considerables en comparación con muchos países del mundo. Pero, las circunstancias cambiaron, el país se transformó, el mundo se hizo diferente. Lo que antaño fue garantía de crecimiento se tornó en obstáculo directo.

En los hechos, el Estado se ocupó más en administrar sus propiedades que en atender las necesidades sociales apremiantes.

Entra en vigor el TLC a partir del 1° de enero de 1994.

En lo relativo a la renegociación de la deuda externa el Presidente Salinas mencionó que ésta fue "tensa, intensa y en ocasiones a punto de ruptura". Agregó "nosotros necesitábamos reducir el monto de la deuda entre el país y los bancos acreedores del mundo...", después de negociar con el FMI, Banco Mundial y el llamado Club de París, los cuales aceptaron el programa de México y se llegó a un arreglo.

Por otro lado de acuerdo con García José⁵ en su columna de " Simulación y Realidad " del año de 1995; da a conocer dos hechos sobre la devaluación del peso que no se conocían:

- 1.- La realización de una reunión el 20 de noviembre de 1994, entre la "crema y nata del salinismo" y
- 2.- La negativa de Pedro Aspe por devaluar abruptamente el peso para contrarrestar el ataque especulativo, como lo pedían los Salinistas sensatos en la reunión.

En dicha reunión fueron convocados por el entonces Presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari, el Presidente Electo Dr. Ernesto Zedillo Ponca de León, Jaime Serra, Arsenio Farrell, Luis Téllez, Miguel Mancera y Pedro Aspe.

El objetivo del encuentro era analizar la turbulencia financiera y discutir abiertamente las opciones de política económica para hacerles frente.

⁵. "Excélsior". Reporte de García José de Jesús, 17 de julio de 1995. México, D.F., Simulación y realidad; debate sobre la devaluación, Sección Financiera, a dos columnas, primera plana.

El Secretario de Hacienda Dr. Pedro Aspe reitera su oposición a realizar abrupta devaluación, ya que lo único que provocaría sería la desconfianza y la confusión. En esas difíciles condiciones, una devaluación no podía ser un hecho aislado, sino estar enmarcada en un paquete global de política económica. Cualquier decisión aislada cambiaría y generaría una mayor turbulencia que la que se pretendía corregir.

El acuerdo al que se llegó por consenso fue ratificar el Pacto. Con la ratificación del Pacto cesó al menos temporalmente el ataque especulativo. El 30 de noviembre de 1994, las reservas internacionales fueron de 12,484 millones de dólares, el mismo monto de diez días antes.

Hay que tomar en cuenta que la reforma salinista por una parte fue muy dispareja, se estabilizaban las variables macroeconómicas y por otro, se perdía lo ganado al fomentar las importaciones con un peso sobrevaluado y una indiscriminada apertura comercial.

Lo importante es darse cuenta que el experimento salinista fracasó, ya que cayó en contradicciones y errores que había combatido en su sexenio.

En el último año sucumbió a un populismo disfrazado de modernización, ya que no hubo voluntad de modificar el modelo de desarrollo y tuvo miedo a una verdadera reforma política.

En fin, deben completarse las reformas económicas, ya que los cambios a medias generan graves desequilibrios que pueden generar conflictos políticos, económicos y sociales.

En el último año de este sexenio, el 1º de enero de 1994 ocurren dos acontecimientos importantes en la estabilidad económica, política y social de nuestro país:

En lo económico y político, la entrada en vigor del TLC, implica una seguridad de exportación, un cambio estructural de nuestra economía, un crecimiento de la industria y creación de empleos más productivos para el bienestar de la población.

Y en lo social se inicia el movimiento⁶ de reivindicación indígena y campesino, originado en Chiapas y se une a ello el Ejército Zapatista de Liberación Nacional

⁶ Trabajadores Económicos del INAH, Delegación DII I A, sección X, SNTE. La Primera Llamada del 94. (Documentos del Movimiento Social en Chiapas), México, D.F. 1994. págs. 3, 5 y 10.

(EZLN), destacando dos dimensiones en los hechos que se desencadenaron a partir de este movimiento:

Una tiene que ver con la pobreza, injusticia y opresión que padecen los indígenas y campesinos, perdidos por la conciencia nacional y sin un lugar en el proyecto modernizador, saltan a escena con demandas que corresponden a los mínimos satisfactorios y derechos a los que debe aspirar cualquier ciudadano mexicano.

La otra, es el plano nacional donde antiguas exigencias, como la de un país democrático, justo, igualitario, cobran una actualidad inusitada.

**II. EFECTOS DE LA CRISIS
ECONOMICA.**

II. EFECTOS DE LA CRISIS ECONOMICA.

En la abstracción económica⁷ hay dos formas de hablar de la crisis que parecen muy significativas. En una se habla de la crisis como una especie de colapso de la economía, de las finanzas, de lo que se llama en el lenguaje anglosajón, que se ha apoderado en gran parte de las ciencias económicas, "el crack". A menudo cuando se dice que se ha superado la crisis, o que la crisis " está bajo control en sus aspectos más agudos " se está pensando en que este peligro del colapso se halla más o menos controlado; pero naturalmente eso no quiere decir que los elementos que llevaron a la amenaza del colapso, de crack, hayan desaparecido.

La crisis a la baja en la tasa media de utilidades ocurre, según esta interpretación, porque los movimientos obreros y el pueblo en general empiezan a exigir mejores condiciones de vida, remuneraciones crecientes, mejores precios en los productos que venden, o en los que compran y empiezan a establecer un comercio del trabajo o de las mercancías que baja la tasa promedio de utilidades.

González Casanova Pablo, Aguilar Camín Héctor. México ante la Crisis. Editorial Siglo Veintiuno Editores. quinta edición, México, D.F., 1985. pág. 13.

2.1 INFLACION

A) DEFINICION

La inflación de acuerdo a Colmenares y Angeles en 1982⁸

señalan:

"La inflación como mecanismo concentrador del ingreso es un agente que transfiere recursos de quienes tienen un ingreso fijo a quienes viven del producto de las ganancias del capital".

B) INDICADORES DE LA INFLACION

La inflación provoca la disminución del salario real. El común de las personas siente que su salario real está disminuyendo, si aumentó antes, baja ahora, y si nominalmente sigue aumentando, los precios de bienes y raíces suben más que los salarios.

Y así vive la crisis la mayor parte de las personas y ésta se complementa con otro factor, el cual es la disminución del empleo.

⁸. Colmenares David, Angeles Luis. La Devaluación de 1982. Editorial Terranova, México, D.F. 1982. pág. 14.

Aumenta el desempleo, a estos indicadores se añaden otros más y es que empiezan a disminuir los que se llaman salarios indirectos; así mismo disminuyen las prestaciones, los servicios públicos, los bienes y servicios subsidiados.

Estos son indicadores de la crisis para muchísimas personas, lo son también para los expertos que lo analizan desde el punto de vista económico.

2.2 DEVALUACION

A) DEFINICION

De acuerdo a Blas en 1979⁹, la devaluación es uno de los métodos utilizados para corregir desajustes en la balanza de pagos. Y consiste en reducir la paridad de una moneda con respecto a las demás.

Devaluar es por tanto, fijar un precio más alto a las divisas del resto del mundo en términos de la moneda del país que devalúa.

⁹. Blas Ruiz Rodrigo. Tesis 1979. Los Desequilibrios Estructurales y la Devaluación de 1976. Facultad de Economía, UNAM, México, D.F. Pág. 8.

B) INDICADORES DE LA DEVALUACION

La devaluación de una moneda implica que su poder adquisitivo en el exterior, se reduce en la misma proporción que se ha devaluado, por el contrario, el poder adquisitivo de las demás monedas, se incrementa en el país que ha devaluado.

La devaluación significa abaratar todos las mercancías (bienes y servicios) del país que devalúa su moneda, a la vez que encarece paralelamente las mercancías del resto del mundo.

TABLA I Y II

El objetivo de las tablas I y II es dar un panorama de la devaluación. La tabla I, de acuerdo a los Indicadores económicos del Banco de México¹⁰ señala los tipos de cambio (devaluación) del peso respecto al dólar de 1820 a 1993. Y se analiza de 1976 A 1994.

Lo señalado de 1821 a 1975 en dicha tabla, se considera como un esquema histórico.

¹⁰. Banco de México. Indicadores Económicos, mayo de 1995, México, D.F.

La tabla II se refiere a los tipos de cambio del peso mexicano respecto al dólar de los E.E.U.U., en el cual se presenta de diciembre de 1993 hasta mayo de 1995. Asimismo, se toma en cuenta las obligaciones en moneda extranjera, cambio Bancario y cambio Interbancario.

TABLA I
TIPOS DE CAMBIO DEL PESO RESPECTO AL DOLAR 1820-1993
PROMEDIOS ANUALES DE COTIZACIONES DIARIAS EXPRESADAS EN PESOS POR DOLAR
(PROMEDIO DE COMPRA-VENTA)

CUADRO I-H-27

AÑOS	COTIZACIONES	VARIACION ANUAL%	AÑOS	COTIZACIONES	VARIACION ANUAL%	AÑOS	COTIZACIONES	VARIACION ANUAL%	AÑOS	COTIZACIONES	VARIACION ANUAL%
1820 1/	0.95	2.11									
1821	0.97	2.11	1851	0.94	- 2.08	1881	1.10	0.00	1911	2.01	0.00
1822	0.96	1.03	1852	0.95	- 1.06	1882	1.20	0.00	1912	2.08	3.48
1823	0.96	0.00	1853	0.93	- 2.11	1883	1.13	2.73	1913	2.08	0.00
1824	0.96	0.00	1854	0.93	0.00	1884	1.13	0.00	1914 2/	3.30	58.65
1825	0.96	0.00	1855	0.94	1.08	1885	1.18	4.42	1915 3/	11.15	237.88
1826	0.96	0.00	1856	0.94	0.00	1886	1.26	6.78	1916 4/	23.83	113.72
1827	0.96	0.00	1857	0.93	- 1.06	1887	1.28	1.59	1917	1.91	- 91.98
1828	0.96	0.00	1858	0.94	1.08	1888	1.34	4.69	1918	1.81	- 5.24
1829	0.96	0.00	1859	0.92	- 2.13	1889	1.34	0.00	1919	1.99	9.94
1830	0.96	0.00	1860	0.93	1.09	1890	1.20	- 10.45	1920	2.01	1.01
1831	0.96	0.00	1861	0.94	1.08	1891	1.27	5.83	1921	2.04	1.49
1832	0.96	0.00	1862	0.93	- 1.06	1892	1.44	13.39	1922	2.05	0.49
1833	0.97	1.04	1863	0.93	0.00	1893	1.61	11.81	1923	2.06	0.49
1834	0.96	- 1.03	1864	0.93	0.00	1894	1.98	22.98	1924	2.07	0.49
1835	0.96	0.00	1865	0.94	1.08	1895	1.92	- 3.03	1925	2.03	1.93
1836	0.96	0.00	1866	0.94	0.00	1896	1.91	- 0.52	1926	2.07	1.97
1837	0.96	0.00	1867	0.95	1.06	1897	2.14	12.04	1927	2.12	2.42
1838	0.96	0.00	1868	0.96	1.05	1898	2.17	1.40	1928	2.08	1.89
1839	0.95	- 1.04	1869	0.96	0.00	1899	2.08	- 4.15	1929	2.15	3.37
1840	0.95	0.00	1870	0.96	0.00	1900	2.06	- 0.96	1930	2.26	5.12
1841	0.96	1.05	1871	0.96	0.00	1901	2.11	2.43	1931	2.65	17.26
1842	0.96	0.00	1872	0.96	0.00	1902	2.39	13.27	1932	3.16	19.25
1843	0.97	1.04	1873	0.97	1.04	1903	2.38	- 0.42	1933 5/	3.50	10.76
1844	0.96	- 1.03	1874	0.98	1.03	1904	1.99	- 16.39	1934	3.60	2.86
1845	0.97	1.04	1875	1.01	3.06	1905	2.02	1.51	1935	3.60	0.00
1846	0.97	0.00	1876	1.08	6.93	1906	1.99	- 1.49	1936	3.60	0.00
1847	0.97	- 1.03	1877	1.05	- 2.78	1907	2.01	1.01	1937	3.60	0.00
1848	0.96	0.00	1878	1.09	3.81	1908	2.01	0.00	1938 6/	4.52	25.56
1849	0.96	0.00	1879	1.12	2.75	1909	2.01	0.00	1939	5.19	14.82
1850	0.96	0.00	1880	1.10	- 1.79	1910	2.01	0.00	1940 7/	6.40	4.05

- 1/ DE 1820 A 1890 LOS TIPOS DE CAMBIO FUERON CALCULADOS CON BASE AL PRECIO DE LA PLATA EN LONDRES Y AL CONTENIDO DE DICHO METAL EN EL PESO MEXICANO.
- 2/ EL PRIMER SEMESTRE DE 1914 SE COTIZO A 2.24 EN ORO NACIONAL Y EL SEGUNDO SEMESTRE A 4.36 EN PAPEL MONEDA.
- 3/ 1915 Y 1916 SE COTIZARON EN BASE A PAPEL MONEDA.
- 4/ DE 1929 EN ADELANTE LOS TIPOS DE CAMBIO SON PROMEDIOS SIMPLES DE LAS COTIZACIONES DE COMPRA-VENTA EXCEPTO DURANTE LOS PERIODOS CON TIPOS DE CAMBIO ESTABLES
- 5/ A PARTIR DEL 8 DE NOVIEMBRE DE 1933 SE ESTABLECIO UNA PARIDAD FIJA DE 3.60
- 6/ HASTA EL 18 DE MARZO DE 1938 SE MANTUVO LA PARIDAD FIJA DE 3.60.
- 7/ A PARTIR DEL 1o. DE OCTUBRE DE 1940 SE DETERMINO UNA PARIDAD FIJA DE 4.85.
- 8/ HASTA EL 21 DE JULIO DE 1948 PREVALECIO LA PARIDAD FIJA DE 4.85.
- 9/ A PARTIR DEL 18 DE JUNIO DE 1949 SE FLEJO EN 8.65 LA PARIDAD.
- 10/ HASTA EL 18 DE ABRIL DE 1954 SE SOSTUVO LA PARIDAD DE 8.65 A PARTIR DEL 19 DEL MISMO MES Y AÑO. SE ACORDO UNA NUEVA PARIDAD DE 12.50
- 11/ HASTA EL 31 DE AGOSTO DE 1976 PREVALECIO EN EL PAIS EL TIPO DE CAMBIO FIJO CON UNA PARIDAD DE 12.50 A PARTIR DEL 10 DE SEPTIEMBRE 1976 SE INICIO EN EL PAIS EL SISTEMA DE TIPO DE CAMBIO FLOTANTE.
- 12/ TIPO DE CAMBIO PARA OPERACIONES EN BILLETES DE ENERO DE 1977 A OCIEMBRE DE 1981.

ANOS	COTIZACIONES	VARIACION ANUAL%	ANOS	COTIZACIONES	VARIACION ANUAL%
1941	4.85	10.19	1971	12.50	0.00
1942	4.85	0.00	1972	12.50	0.00
1943	4.85	0.00	1973	12.50	0.00
1944	4.85	0.00	1974	12.50	0.00
1945	4.85	0.00	1975	12.50	0.00
1946	4.85	0.00	1976	11/ 15.44	23.12
1947	4.85	0.00	1977	12/ 22.55	46.59
1948	8/ 5.74	18.35	1978	22.73	0.75
1949	9/ 8.01	39.55	1979	22.75	0.09
1950	8.65	7.99	1980	22.93	0.79
1951	8.65	0.00	1981	24.48	6.76
1952	8.65	0.00	1982	13/ 89.63	57.92
1953	8.65	0.00	1983	14/ 150.31	71.54
1954	10/ 11.34	31.10	1984	185.27	23.26
1955	12.50	10.23	1985	15/ 313.73	69.33
1956	12.50	0.00	1986	637.63	103.24
1957	12.50	0.00	1987	1,404.02	120.19
1958	12.50	0.00	1988	2,291.24	63.19
1959	12.50	0.00	1989	2,481.08	8.29
1960	12.50	0.00	1990	2,837.13	14.35
1961	12.50	0.00	1991	3,014.91	6.27
1962	12.50	0.00	1992	3,092.83	2.58
1963	12.50	0.00	1993	3,154.10	1.98
1964	12.50	0.00			
1965	12.50	0.00			
1966	12.50	0.00			
1967	12.50	0.00			
1968	12.50	0.00			
1969	12.50	0.00			
1970	12.50	0.00			

1.3/ DURANTE 1982, LA COTIZACION DEL PESO SE REALIZO DE LA MANERA SIGUIENTE.

- HASTA EL 5 DE AGOSTO, EL TIPO DE CAMBIO SE OPERO EN BASE A LAS DENOMINADAS "OPERACIONES EN BILLETES" DEL 6 AL 31 DE AGOSTO, EL TIPO DE CAMBIO UTILIZADO FUE EL DENOMINADO "GENERAL".
- DEL 1o. DE SEPTIEMBRE AL 19 DE DICIEMBRE, EL TIPO DE CAMBIO QUE SE REGISTRO FUE DENOMINADA "ORDINARIO".
- A PARTIR DEL 20 DE DICIEMBRE, EL TIPO DE CAMBIO COMPUTADO FUE DENOMINADO "LIBRE" COTIZADO EN BANCOS.

14/ TIPO DE CAMBIO LIBRE COTIZADO EN BANCOS ENERO 1983. 10 DE JULIO DE 1985.

15/ DURANTE 1985, HASTA EL 10 DE JULIO EL TIPO DE CAMBIO OPERADO FUE DENOMINADO "LIBRE" COTIZADO EN BANCOS Y A PARTIR DEL 11 DE JULIO SE UTILIZO EL TIPO DE CAMBIO DENOMINADO "LIBRE" COTIZADO EN CASAS DE CAMBIO BANCARIAS

FUENTES.

- DE 1821 A 1899 ALMANAQUES "PREVISION Y SEGURIDAD" MONTERREY, N.L.
- DE 1900 A 1928 "ANUARIO ESTADISTICO DE LOS E.E.U.U. MEXICANOS 1941 PAG 934
- DE 1929 EN ADELANTE BANCO DE MEXICO.

TABLA II
TIPOS DE CAMBIO DEL PESO MEXICANO RESPECTO AL DOLAR DE LOS EE.UU.A.
COTIZACIONES AL FINAL DE CADA MES EN PESOS POR DOLAR HASTA DICIEMBRE DE 1992
A PARTIR DE ENERO DE 1993 LAS COTIZACIONES SE EXPRESAN EN NUEVOS PESOS POR DOLAR

	1993				1994									
	DIC	MAY	JUN	JUL	AGO.	SEP.	OCT.	NOV	DIC	ENE.	FEB	MAR.	ABR.	MAY
1 TIPO DE CAMBIO PARA SOLVENTAR OBLIGACIONES EN MONEDA EXTRANJERA														
VENTA 1/	3.1059	3.3145	3.3918	3.4019	3.3794	3.4040	3.4300	3.4498	5.3250	5.6950	5.8375	6.8175	5.7850	6.1775
2 TIPO DE CAMBIO BANCARIO 2/														
DOCUMENTO	3.1916	3.2220	3.2280	3.2248	3.2404	3.2464	3.2526	3.2586	3.5278	-	-	-	-	-
COMPRA	3.0562	3.0562	3.0562	3.0562	3.0562	3.0562	3.0562	3.0562	3.0562	-	-	-	-	-
VENTA	3.3296	3.3904	3.4024	3.4140	3.4272	3.4392	3.4516	3.4636	4.0020	-	-	-	-	-
BILLETE	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	-	-	-	-	-
COMPRA	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	3.0512	-	-	-	-	-
VENTA	3.3296	3.3904	3.4024	3.4140	3.4272	3.4392	3.4516	3.4636	4.0020	-	-	-	-	-
3 TIPO DE CAMBIO INTERBANCARIO 3/														
3.1 VALOR MISMO DIA A LA APERTURA														
COMPRA	3.1020	3.3175	3.3850	3.3950	3.3850	3.3950	3.4270	3.4350	4.8500	6.2500	5.9200	6.6200	5.8700	6.1500
VENTA	3.1040	3.3275	3.3900	3.3980	3.3900	3.4000	3.4320	3.4380	5.0000	6.3500	5.9700	6.6700	5.9200	6.2000
AL CIERRE														
COMPRA	3.1050	3.3150	3.3850	3.3950	3.3870	3.3970	3.4290	3.4350	4.8500	6.0500	5.9200	6.7800	5.9200	6.1100
VENTA	3.1070	3.3250	3.3900	3.3980	3.3900	3.4000	3.4340	3.4380	5.0000	6.1500	5.9700	6.8300	5.9700	6.1400
EFECTUACION MINIMA	3.1010	3.3250	3.3900	3.3980	3.3900	3.4000	3.4320	3.4340	5.0000	6.0000	5.9300	6.6700	5.9200	6.1250
EFECTUACION MAXIMA	3.1070	3.3275	3.3900	3.3980	3.3970	3.4000	3.4340	3.4380	5.0000	6.7000	6.0100	6.8700	5.9800	6.2000
3.2 CON FECHA VALOR A LAS 14 HORAS A LA APERTURA														
COMPRA	3.1040	3.3175	3.3850	3.3980	3.3860	3.3970	3.4300	3.4370	4.8500	6.2500	5.9200	6.6400	5.8900	6.1600
VENTA	3.1060	3.3275	3.3900	3.4010	3.3910	3.4020	3.4350	3.4400	5.0000	6.3500	5.9700	6.6900	5.9400	6.2000
AL CIERRE														
COMPRA	3.1045	3.3175	3.3850	3.3960	3.3850	3.3920	3.4330	3.4370	5.0000	5.7000	5.9500	6.7400	5.8800	6.1600
VENTA	3.1065	3.3275	3.3900	3.3990	3.3900	3.3970	3.4380	3.4400	5.1500	5.8000	6.0000	6.7900	5.9300	6.1900
EFECTUACION MINIMA	3.1060	3.3225	3.3900	3.3990	3.3880	3.3930	3.4350	3.4280	5.0000	5.8000	5.9300	6.6900	5.9100	6.1350
EFECTUACION MAXIMA	3.1075	3.3350	3.3900	3.4010	3.3910	3.4020	3.4400	3.4400	5.1500	6.7000	6.0100	6.8700	6.0400	6.2100
3.3 CON FECHA VALOR A LAS 18 HORAS A LA APERTURA														
COMPRA	3.1050	3.3175	3.3880	3.3990	3.3870	3.3980	3.4310	3.4380	4.8500	6.2500	5.9200	6.6500	5.9000	6.1700
VENTA	3.1070	3.3275	3.3930	3.4020	3.3920	3.4030	3.4360	3.4410	5.0000	6.3500	5.9700	6.7000	5.9500	6.2200
AL CIERRE														
COMPRA	3.1050	3.3175	3.3880	3.3970	3.3850	3.3930	3.4330	3.4390	5.0000	5.7000	5.9500	6.7400	5.8900	6.1700
VENTA	3.1070	3.3275	3.3930	3.4000	3.3900	3.3980	3.4390	3.4420	5.1500	5.8000	6.0000	6.7900	5.9400	6.2000
EFECTUACION MINIMA	3.1070	3.3225	3.3930	3.4000	3.3890	3.3940	3.4360	3.4300	5.0000	5.8000	5.9300	6.7000	5.9200	6.1450
EFECTUACION MAXIMA	3.1080	3.3350	3.3930	3.4020	3.3920	3.4030	3.4410	3.4420	5.1500	6.7000	6.0100	6.8700	6.0500	6.2200

ESTE TIPO DE CAMBIO ES UTILIZADO PARA LIQUIDAR OBLIGACIONES EN MONEDA EXTRANJERA PAGADERA EN LA REPUBLICA MEXICANA, Y PARA LIQUIDAR EN LOS TESOBONOS Y COBERTURAS CAMBIARIAS DE CORTO PLAZO. SE CONSIGNA EL TIPO DE CAMBIO A SU FECHA VALOR. CORRESPONDE AL DETERMINADO EN EL BANCO DE MEXICO EL SEGUNDO DIA HABIL BANCARIO INMEDIATO ANTERIOR. 2/PARA OPERACIONES AL MENUDEO Y EN EL MERCADO DE METALES A PARTIR DEL 21 DE OCTUBRE DE 1992 EL DESLIZAMIENTO ES DE 40 CENTAVOS DIARIOS (0.0004 NUEVOS PESOS). LAS COTIZACIONES DE APERTURA SON LAS MISMAS QUE LAS DE CIERRE. LA CIFRA DE DICIEMBRE DE 1994 CORRESPONDE AL DIA 21 A PARTIR DEL 22 DE DICHO MES SE DEJO DE UTILIZAR EL TIPO DE CAMBIO BANCARIO, YA QUE SE ABANDONO EL REGIMEN DE BANCA DE FLUJACION. 3/ PARA OPERACIONES AL MAYOREO ENTRE BANCOS, CASAS DE BOLSA Y CASAS DE CAMBIO PRIVADAS, Y CON EMPRESAS O CLIENTES IMPORTANTES, EL TIPO DE CAMBIO CON FECHA VALOR A 24 HORAS SE UTILIZA PARA OPERACIONES LIQUIDABLES EL DIA HABIL BANCARIO INMEDIATO SIGUIENTE A LA FECHA DE CONCERTACION. EL TIPO DE CAMBIO CON FECHA VALOR A 14 HORAS SE UTILIZA PARA OPERACIONES LIQUIDABLES EL DIA HABIL BANCARIO INMEDIATO SIGUIENTE A LA FECHA DE CONCERTACION.

FUENTE: BANCO DE MEXICO.

2.3 MEDIDAS EJERCIDAS POR EL GOBIERNO FEDERAL.

2.3.1. RETIRO VOLUNTARIO.

La burocracia presenta una salida importante para disminuir su plantilla de empleados, la cual fue implementada por el Gobierno Federal, con la alternativa de que el personal pudiese retirarse con un pago adecuado con su antigüedad.

A) OBJETIVO

Apoyar a los servidores públicos que desean voluntariamente separarse de la Administración Pública Federal, para desarrollar actividades factibles con sus características, conocimientos y aspiraciones personales.

B) LINEAMIENTOS

Podrán ser sujetos de los beneficios del programa de Retiro Voluntario todos los servidores públicos considerados como personal operativo, siempre y cuando al momento de su incorporación a dicho programa no tengan derecho a pensión a cargo del ISSSTE. (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado).

La decisión de incorporarse al Programa de Retiro Voluntario será individual y voluntaria por parte de cada servidor público.

C) EXCLUSIONES DEL PROGRAMA.

Los Servidores Públicos Superiores, Mandos Medios y homólogos o ambos quedan excluidos del programa.

Los Servidores Públicos que de acuerdo a su edad y/o años de servicios tengan derecho a pensión o jubilación al momento de solicitar su Retiro Voluntario.

Los miembros de las Fuerzas Armadas Mexicanas.

D) COMPENSACION ECONOMICA

El personal que se incorpore al Programa de Retiro Voluntario tendrá derecho a una compensación económica, en función de los años de servicios y el nivel de remuneración asignado, cuyo monto será el equivalente a:

- 3 meses de sueldo mensual bruto, incluyendo despensa, previsión social múltiple y el quinquenio correspondiente.

- 20 días de sueldo, sobre la base del punto anterior por cada año de servicios.
12 días de sueldo, sobre la misma base, por cada año de servicio siempre y cuando el servidor público, tenga una antigüedad de 15 años de servicios prestados.

E) PARTE PROPORCIONAL DE AGUINALDO Y PRIMA VACACIONAL.

La compensación económica se cubrirá en un pago único al momento de la renuncia.

El pago de la compensación económica será sin perjuicio de los beneficios a que tenga derecho el personal en materia de Seguridad Social que otorga el ISSSTE, según se trate de pensión por edad y tiempo de servicios, por cesantía en edad avanzada o indemnización global, conforme a la Ley del ISSSTE.

El servidor público que reciba compensación por Retiro Voluntario dará por terminada su antigüedad al servicio del Estado, para efectos de asignación y pagos de primas quinquenales por años de servicios.

Las dependencias podrán recorrer el escalafón, respecto de las plazas que se reincorporen al programa debiendo transferir al ramo XXIII "Erogaciones no Sectorizables", las plazas de pie de rama y los recursos presupuestales correspondientes de conformidad con las normas y procedimientos vigentes para el ejercicio presupuestario, anexando en cada caso relaciones analíticas.

**III. SECTORES AFECTADOS
POR LA CRISIS.**

III. SECTORES AFECTADOS POR LA CRISIS.

La crisis económica abarca los dos sectores más importantes de nuestro país, que se ven afectados tanto en el aspecto laboral como en el económico: el sector privado y el sector público.

La principal actividad de la empresa privada es el fin de lucro, y la de la empresa pública el interés público. En la empresa privada hay mayor libertad de acción y posibilidad de rápidos cambios, mientras que en la segunda hay que regirse por una determinada coordinación normativa bastante rígida y su acción está sometida a determinados contralores estatales.

La empresa pública y la privada son dos instituciones diferentes, pero con muchos aspectos en común, uno de estos es el: el tratamiento técnico de su administración de personal.

3.1 SECTOR PRIVADO

A. DEFINICION

En el sector privado,¹¹ la labor de medir sus objetivos resulta bastante sencilla, ya que basta con traducirlos en términos monetarios y compararlos; sus consecuencias económicas pueden asociarse a un costo, por lo que se sigue con el mismo criterio para juzgarlos. En los planes estratégicos de las empresas privadas se consideran como criterios no monetarios, la imagen ante el público, la participación en el mercado y la situación política, mientras que en diversos niveles del sector público el criterio es esencialmente económico.

B. DESCRIPCION

En el sector privado el accionista puede expresar con más facilidad su objetivo y, en el caso extremo, cambiar la acción que posee por otra que le rinda más.

Existen diferentes tipos de empresa privada:

a) Empresa de producción.

La empresa de producción o transformación es la que recibe materias primas y las transforma en producto terminado, por ejemplo productos químicos, muebles, coches, encendedores, cigarros etc.

¹¹. García María Luisa, Reynoso Torres María del Carmen. Tesis 1992. Estudio comparativo del Proceso de Reclutamiento, Selección de Personal en 4 Empresas Públicas y 4 Empresas Privadas. Facultad de Psicología, UNAM, México, D.F. págs. 69 a 72.

Es decir empresas que mediante el proceso productivo agregan un valor económico a los productos que elaboran, a fin de obtener utilidades por las operaciones o inversiones efectuadas.

b) Empresas de servicios.

Este tipo de organización se dedica a la venta de intangibles o la prestación de servicios. Pueden ser agencias de viajes, empresas de seguros, consultorías médicas, psicológicas, despachos de contadores, etc. El área de mayor relevancia en las empresas de servicios son los recursos humanos, ya que de la inteligencia y de la experiencia de éstos van a depender la fuerza de la empresa.

c) Empresas comerciales.

Este tipo de empresa se dedica a la exposición y distribución del producto, por lo que es un intermediario entre el fabricante y el consumidor.

Por ejemplo, una empresa comercial puede abarcar tiendas de abarrotes, de autoservicio, departamentales, etc.

3.2 SECTOR PUBLICO.

A. DEFINICION

La empresa pública¹² se considera como agente y regulador de la economía (que es el brazo empresarial del sector público) teniendo la función de producir bienes que no fabrica el sector privado.

B. VISION GENERAL

Se observa que la empresa pública aparece siempre que hay que llenar un vacío económico para satisfacer necesidades del proceso de crecimiento.

El gobierno también interviene en el mercado como regulador, adoptando medidas globales que influirán en su funcionamiento (por ejemplo incentivos fiscales), controla el equilibrio externo (capta recursos de una manera global para aplicarlos) y coordina de una manera general la economía del país en sus interacciones con el mercado externo, siendo también proveedor de igualdad y seguridad.

También, puede considerarse al gobierno como proveedor de protección y de igualdad entre las personas y las organizaciones.

¹² Escuela Interamericana de Administración Pública. Administración de Empresas Públicas. Editorial Limusa, México, D.F., 1979. págs. 19-31.

Todo el aparato judicial del Estado se puede considerar como mantenedor del equilibrio de la sociedad en un determinado momento de su transición, para que los cambios o las distorsiones violentas no le afecten en conjunto.

El gobierno actúa como administrador general del sistema nacional, integrando los objetivos menores de las personas y organizaciones, en una política a largo plazo y coordinando el funcionamiento de los sistemas de conformidad con ello.

La función del gobierno es integrar las demandas o solicitudes de las diversas personas, grupos o instituciones en metas nacionales, que procuren el bienestar general y reduzcan al mínimo los conflictos.

La administración de sistemas públicos puede resumirse como sigue:

- * Establecimiento de metas, estrategias globales y selección de objetivos para una iniciativa específica.

- * Determinación de los requisitos para poder alcanzar esos objetivos y organización de las operaciones necesarias o de las actividades para ejecutar el plan estratégico, incluida la elección de la mejor secuencia en la ejecución de tales operaciones (Plan de Operaciones).

- * Reunión de los recursos disponibles (fondos, horas-hombre, materiales y equipos), necesarios para el conjunto del programa público y su asignación de conformidad con el Plan de Operaciones.

- * Controlador de todo el proceso desde la fase de decisión a la ejecución, para poder reaccionar con rapidez ante los desvíos, de manera que la ejecución del plan público se mantenga próximo al ritmo previsto.

El concepto de burocracia no es exclusiva del sector público, sino que es una característica de las grandes organizaciones modernas.

3.3 BUROCRACIA

A) DESCRIPCION.

Puesto que en la mayoría de las grandes organizaciones se enfrentan con problemas administrativos, se encuentra también en los comercios, sindicatos, iglesias, universidades, etc. Sin embargo, como el sector público es una de las organizaciones más grandes en cualquier país y especialmente aquellos en donde hay un mayor grado de participación estatal, los sistemas de la burocracia son más notorios para la opinión pública.

Las organizaciones en gran escala son burocráticas, ya que el aumento de las dimensiones de la organización, el incremento del número de empleados, así como

la complejidad de las actividades, hacen inadecuados los procedimientos tradicionales de organización y de administración lo que exige que éstas se burocraticen.

"La burocracia ha existido siempre, ahí donde ha habido tareas que solucionar de manera centralizada, para grandes grupos de hombres y en un gran espacio"¹³.

B) DEFINICION.

Max Weber 1861-1920 sociólogo alemán, fue el primero en acuñar el término burocracia.

Para Weber significa:¹⁴ "un sistema de gestión y administración, altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica; caracterizada por un sistema de reglas impersonales, tanto a lo que se refiere a la definición de funciones, como a la distribución de responsabilidad" .

Robert K. Merton,¹⁵ define la burocracia como: "Una estructura social formal, racionalmente organizada, la que implica normas de actividad definidas con claridad y en las que idealmente cada serie de acciones está fundamentalmente relacionada

¹³. Jacoby Henry. La Burocratización del Mundo, Editorial siglo XXI, México, D.F., 1972. págs. 11 y 12.

¹⁴. Crozier Michel. El Fenómeno Burocrático. Editorial Amarrot V. Editores, México, D.F., 1974. págs. 11, 12 y 198.

¹⁵. Chinoy Ely. La Sociedad. Editorial Fondo de Cultura Económica, México, D.F., 1975.

con los propósitos de la organización".

C) CARACTERISTICAS.

Max Weber especificó los requerimientos que una organización debe reunir para que ésta sea considerada como una burocracia:

C.1 División del trabajo y especialización.

Las actividades regulares requeridas para los propósitos de la organización, se hallan distribuidas de un modo estable bajo la forma de deberes específicos; es decir, la organización requiere una definida y razonable división del trabajo. En puestos y oficinas definidas, la cual estará basada en la especialización funcional.

C.2 Jerarquía de Autoridad.

La organización de la oficinas, donde "cada oficina está bajo el control y supervisión de un superior".

La institución jerárquica es monocrática. Es un sistema de roles superior y subordinado, en donde el superior es el único recurso de influencia legítimo sobre el subordinado.

Cada uno de los miembros de una organización se encuentra dentro de tal relación. Es así como en esta jerarquía cada funcionario es responsable ante su superior por las decisiones y acciones de sus subordinados; así como de las propias. La autoridad que tiene el funcionario sobre sus subordinados se circunscribe estrictamente a la actividad que desempeña, o sea, los funcionarios están sujetos a la autoridad únicamente en relación a sus impersonales obligaciones oficiales. Existe para ello, un sistema de reglas y deberes de los titulares de las posiciones.

C.3 Sistema de Reglas Abstractas.

Todas las actividades están regidas "por un sistema coherente de reglas abstractas, las cuales se aplican a casos particulares". Las reglas y reglamentos explícitos definen la responsabilidad de cada miembro de la organización y la relación entre ellos, y en ellos se especifica de manera exacta el flujo y patrones de trabajo.

C.4 Impersonalidad en el Trato.

"El funcionario ideal cumple su tarea con un espíritu de formalidad impersonal, sin enemistades, ni pasión y por ello, sin efecto ni entusiasmo".

Dentro de la organización debe predominar un acercamiento neutral entre los miembros de la organización con el propósito de evitar interferencia de

consideraciones personales en el cumplimiento de las normas racionales que rigen las operaciones.

C.5 Participación Técnica Competente.

Los candidatos para las posiciones burocráticas son seleccionados en base a sus cualidades técnicas o cuya competencia está garantizada por diplomas que certifiquen el entrenamiento técnico, o ambas. La importancia de poder seleccionar personal técnicamente calificado estriba en que los funcionarios capacitados desempeñan mejor sus tareas, que aquellos cuya posición fue lograda a través de lazos familiares, herencia, amistad personal o favores políticos.

C.6 Énfasis en la Comunicación Escrita.

La administración se basa en documentos escritos. Es decir, los actos, acuerdos y reglas administrativas han de registrarse como medio para asegurar, la posibilidad de predecir y de ejecutar dentro de la burocracia.

C.7 Técnicas de Manejo de Personal.

Existe un sistema de promociones de acuerdo a la antigüedad o a la ejecución, o a ambos. Estas técnicas de manejo de personal estimulan la eficiencia, ofreciendo

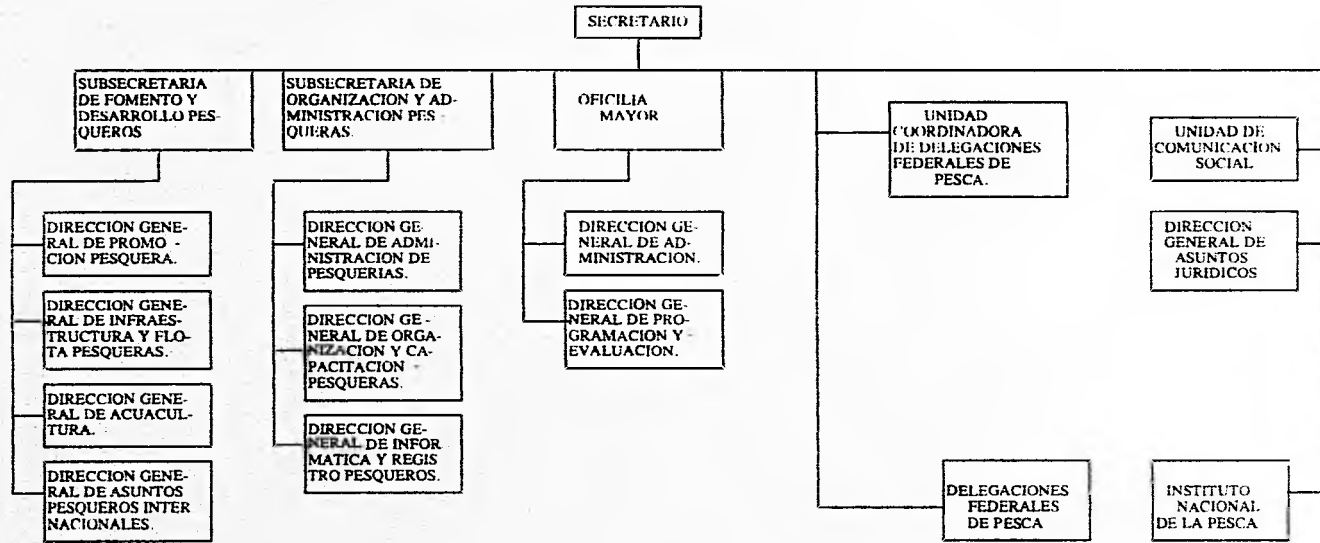
a los miembros de la organización posibilidades de mejoramiento dentro de la jerarquía, y por ende favoreciendo el desarrollo de la lealtad hacia la organización y el espíritu de cuerpo entre sus miembros.

Weber sostuvo que el tipo burocrático de administración, desde el punto de vista técnico, es capaz de alcanzar el grado más alto de eficiencia.

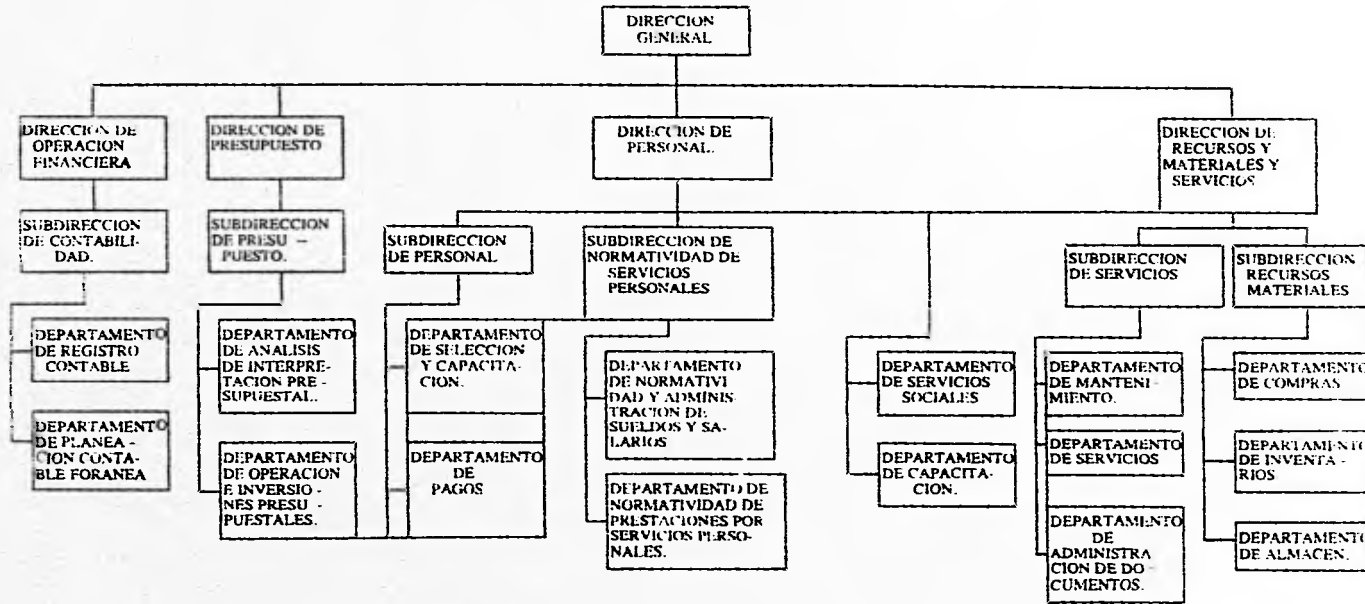
Por lo tanto la burocracia establece normas, reglas y reglamentos que necesitan cumplirse. En su seno, se emiten órdenes que deben ser obedecidas si la organización desea funcionar eficientemente. La eficiencia individual se alcanza cuando cada uno de los miembros de la organización tiene la capacidad necesaria para desempeñar las tareas asignadas.

A continuación se presentan: el Organigrama del Sector Público, de la Secretaría de Estado (de donde se hace el análisis) de la Dirección donde pertenece al Departamento de Selección de Personal y del Departamento.

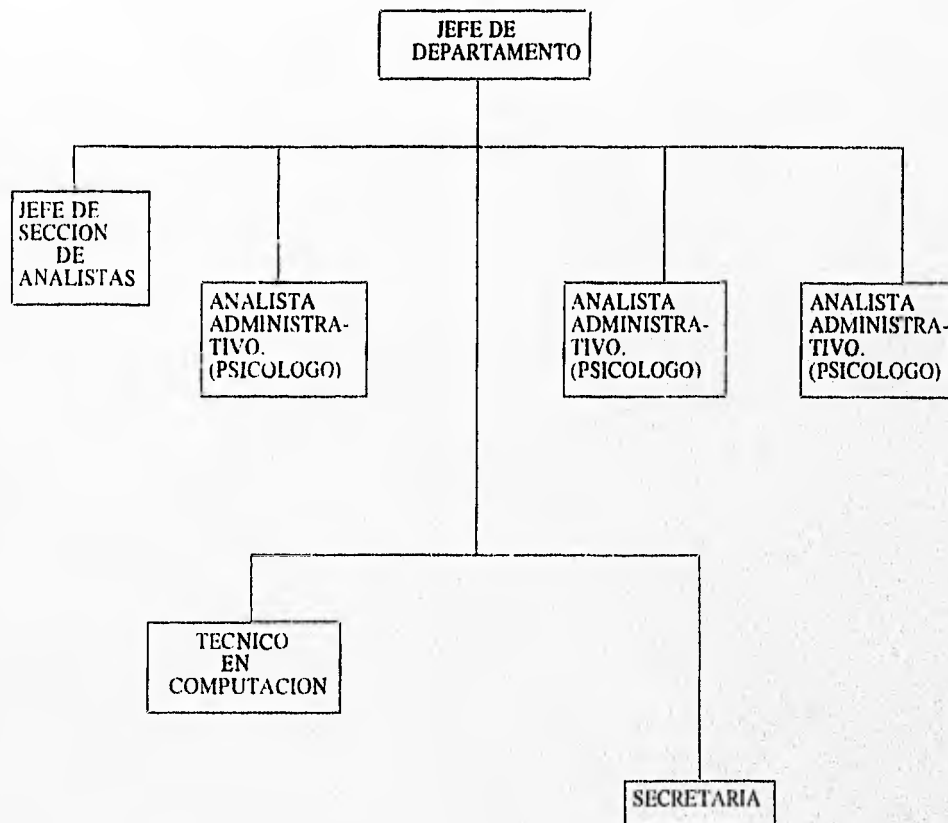
E) ORGANIGRAMA DE LA SECRETARIA DE ESTADO



F. ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION.



G) ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.



H) DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.

En el Departamento de Selección de Personal es donde se ha reflejado la situación que ha implementado el Gobierno Federal, debido a la crisis económica, política y social en el Sector Público; dando como resultado el que no se logren cumplir el total de los objetivos que a continuación se presentan:

a) OBJETIVOS.

- * Planear y seleccionar los recursos humanos mediante la creación y aplicación de métodos y sistemas que permitan la ubicación adecuada, así como capacitar al personal que labora en la Secretaría con el fin de que adquieran mejores conocimientos para el desarrollo de sus funciones y su superación personal.

- * Establecer el marco normativo y metodológico que permita a las diferentes unidades administrativas, efectuar los movimientos de nuevo ingreso y promoción dentro de los plazos establecidos y coadyuvar a impulsar su potencial de desarrollo, a fin de alcanzar mejores condiciones en el ámbito personal e institucional.

- * Hacer eficaz y eficiente el proceso de evaluación de personal, por medio de la implementación de pruebas psicológicas y técnicas, así como de

estrategias de trabajo.

- * Evitar que la información y procedimientos utilizados en los instrumentos de medición ya instituidos por más de un año, se propaguen entre la población de los candidatos de cualquier movimiento de personal de la Secretaría, viciándose y disminuyendo la objetividad de los resultados que se pueden obtener.

- * Procurar que las pruebas propuestas, sean rápidas en cuanto a su aplicación y ejecución, para hacer dinámico y confiable el proceso; además, de responder a las exigencias de la demanda de evaluación del personal que existe en la Secretaría.

b) ANTECEDENTES.

El departamento de selección y capacitación perteneciente a la Secretaría desde su inicio y en base a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, ha sufrido transformaciones que le han permitido seguir operando y desarrollando sus funciones de acuerdo a los lineamientos emanados de los órganos directivos, fue creado el primero de enero de 1977 como oficina de Capacitación y Desarrollo dependiendo de la Subdirección de Recursos Humanos, teniendo a su cargo la capacitación de empleados y la enseñanza abierta.

En 1980 se fusiona con la Oficina de Análisis y Evaluación y se forma la Oficina de Reclutamiento, Selección y Capacitación anexándole las funciones de reclutamiento y selección de personal.

En 1982 se eleva al rango de Departamento anexándole el programa de servicio social y becas.

Ahora, en 1995 se llama Departamento de Selección de Personal.

c) MARCO LEGAL.

El sistema de reclutamiento y selección, se apega a las diversas disposiciones de carácter legal aplicables en las dependencias del Gobierno Federal; tales como:

- * Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Artículo 123, Apartado "B" Fracción VII.

"La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes".

- * Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Artículo 32, Fracción X.

"Establecer normas, lineamientos y políticas en materia de administración, remuneraciones, capacitación y desarrollo de personal; así como coordinar y vigilar

la operación del Sistema General de Administración y Desarrollo de Personal del Poder Ejecutivo Federal".

* Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional.

Título Segundo, Capítulo I, Artículo 13

"Los menores de edad que tengan más de 16 años tendrán capacidad legal para prestar servicios, percibir el sueldo correspondiente y ejercitar las acciones derivadas de la presente Ley".

Título Segundo, Capítulo IV, Artículo 43, Fracción X.

"Integrar los expedientes de los trabajadores y remitir los informes que se soliciten para el trámite de las prestaciones sociales, dentro de los términos que señalan los ordenamientos respectivos".

Título tercero, Capítulo III, Artículo 62

"Las plazas de última categoría, de nueva creación o las disponibles en cada grupo; una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que ocurrieren y previo estudio realizado por el titular de la dependencia, tomando en cuenta la opinión del sindicato, que justifique su ocupación; serán cubiertas en un

50% libremente por los titulares y el restante 50% por los candidatos que proponga el sindicato".

Los aspirantes para ocupar las plazas vacantes deberán reunir los requisitos que para esos puestos, señala cada una de las dependencias".

• **Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal Artículo 20**

"El gasto público federal comprende las erogaciones por concepto de gasto corriente, inversión física, inversión financiera; así como, pagos de pasivo o deuda pública, que realizan:

- I.- El Poder Legislativo
- II.- El Poder Judicial
- III.- La Presidencia de la República
- IV.- Las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos
- V.- El Departamento del Distrito Federal
- VI.- Las Empresas de participación estatal mayoritaria
- VII.- Los Fideicomisos en los que el fideicomitante sean el Gobierno Federal, el Departamento del Distrito Federal o algunas de las entidades, mencionadas en las fracciones VI y VII."

* Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Artículo 53

"El personal que ingrese a prestar sus servicios en alguna Entidad deberá declarar, bajo protesta de decir verdad, si se encuentra o no desempeñando otro empleo o comisión de cualquiera de las entidades y, en caso afirmativo, deberán de abstenerse de designarlo o contratarlo, hasta en tanto se determine la compatibilidad correspondiente en la inteligencia de que, de no acatarse esta disposición se constituirá la responsabilidad que proceda".

Artículo 54

"Para percibir remuneraciones con cargo al presupuesto por el desempeño de dos o más empleos o comisiones en las entidades comprendidas en la Fracción I a V del artículo 2º de la Ley se requerirá autorización de la compatibilidad correspondiente, emitida por la Secretaría".

* Ley federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos Artículo 68

Artículo 68

"Las resoluciones y acuerdos de la Secretaría y de dependencias durante el procedimiento al que se refiere este Capítulo constarán por escrito, y se asentarán en el registro respectivo, que comprenderá las secciones **correspondientes** a los

procedimientos disciplinarios y a las sanciones impuestas, entre ellas, en todo caso la inhabilitación".

Artículo 69

"La Secretaría expedirá constancias que acrediten la no existencia de registro de inhabilitación, que serán exhibidas, para los efectos pertinentes, por las personas que sean requeridas para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público".

- * Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría

TITULO TERCERO

CAPITULO I

DE LA ADMISION

Artículo 24 son los requisitos de admisión:

- I.- Presentar solicitud en la forma oficial que autorice la Secretaría.
- II.- Tener por lo menos 16 años cumplidos en el momento de la designación.
- III.- Ser de nacionalidad mexicana, salvo el caso previsto por el Artículo 9^a de la Ley.
- IV.- Tener la escolaridad o los conocimientos que requiere el puesto.

V.- No padecer enfermedad transmisible o incapacidad que le impida desempeñar el puesto que aspira, de acuerdo con el examen médico correspondiente.

VI.- Los profesionales, además de los requisitos de admisión antes mencionados, deberán presentar la Cédula Profesional o autorización para ejercer, expedida por las autoridades competentes o bien, la autorización provisional que se otorgue para ejercer la profesión respectiva.

VII.- Los extranjeros, independientemente de satisfacer los requisitos anteriores deberán acreditar que se encuentran autorizados por la Secretaría de Gobernación para el desempeño de actividades remuneradas y su correcta calidad migratoria.

Los profesionales deberán comprobar que cuentan con la autorización de la Dirección General de Profesiones, en los casos que corresponda, para ejercer la profesión de que se trate.

Además, de los requisitos anteriores, los aspirantes deberán sustentar y aprobar los exámenes que se hagan, contengan cuestionarios iguales y que su evaluación se haga con los mismos sistemas en los diversos niveles de las plazas.

Artículo 25

El trabajador de nuevo ingreso, deberá tomar posesión de su cargo dentro de los diez días siguientes a la fecha en que se le haya notificado su contratación.

Artículo 26

Las plazas de base disponibles de última categoría, una vez corridos los escalafones respectivos con motivo de las vacantes que hubiese, serán cubiertas en un 50% por los candidatos que proponga el sindicato y el otro 50% por el titular. Todos los aspirantes deberán cubrir los requisitos señalados en el catálogo de puestos de la dependencia y haber aprobado los exámenes que en su caso sean necesarios para el desempeño del puesto.

Artículo 30

A todo trabajador deberá expedírsele la constancia de nombramiento respectiva o incluirse en las listas de raya, quedando prohibido el ingreso de personas con carácter de meritorias.

Artículo 31

El carácter del nombramiento podrá ser: Definitivo, interino, provisional, por tiempo fijo o por obra determinada.

I.- Son nombramientos definitivos aquellos que se otorgan para ocupar plazas vacantes definitivas o plazas de nueva creación.

II.- Son nombramientos interinos, los que se otorgan para ocupar plazas vacantes temporales que no excedan de seis meses.

III.- Son provisionales los que se expiden a trabajadores que deban ocupar vacantes temporales mayores de seis meses, originadas por licencias sin goce de sueldo, previstas en las presentes condiciones.

También se consideran provisionales los nombramientos que se expidan para ocupar plazas reclamadas ante el Tribunal de justicia y su provisionalidad durará hasta que dicho Tribunal resuelva en definitiva.

IV.- Son nombramientos a tiempo fijo, los que se expiden a efecto de desarrollar una labor que por su naturaleza no es permanente.

V.- Son nombramientos por obra determinada, los que se otorgan por obra determinada, los que se otorguen para desarrollar labores especiales distintas aquellas que sean funciones propias y ordinarias de la Secretaría. Para este tipo de contratación se estará en lo establecido en el Artículo 21 de las presentes condiciones, en lo aplicable.

CAPITULO II

DE LOS REQUISITOS DEL NOMBRAMIENTO

Artículo 35

El nombramiento deberá expedirlo la autoridad competente, dentro de los quince días hábiles siguientes a la fecha de la iniciación de la prestación de servicios entregándole copia firmada al trabajador y otro al sindicato, dentro del mismo plazo. La carencia de nombramientos no destruye la relación jurídica de trabajo.

Normas Generales

El catálogo institucional del puesto será de observancia general en las dependencias, cuyos candidatos de nuevo ingreso o promoción deberán cumplir con los requisitos en el mercado.

El presente sistema se aplicará a los servidores públicos susceptibles a ocupar o que ocupen puestos hasta el nivel de Jefes de Departamento.

La Secretaría, establecerá lineamientos que regule la selección de los candidatos de nuevo ingreso y promoción.

La vigencia de la presente normatividad deberá actualizarse de acuerdo a los cambios que dispongan las Entidades Normativas.

d) FUNCIONES.

- * Formular el programa de trabajo del Departamento de Selección de Personal y someterlo a consideración de la superioridad.
- * Participar en la formulación de los anteproyectos de programas y presupuestos relativo al departamento.
- * Elaborar y aplicar los Sistemas y procedimientos de trabajo necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
- * Planear y determinar las necesidades de Recursos Humanos de las diversas unidades administrativas de la Secretaría, con la aplicación de métodos y sistemas que permitan su ubicación.
- * Formular e Integrar un programa de becas a nivel nacional e internacional para la realización de estudios de especialización al personal de la Secretaría.
- * Promover y ofrecer al personal toda clase de facilidades para que sus familiares que dependan de él, puedan efectuar los estudios de primaria, secundaria y preparatoria en el Sistema de Enseñanza Abierta.
- * Diseñar y aplicar el cuestionario de Censo de Recursos Humanos manteniéndolo actualizado.
- * Diseñar y aplicar la guía para la evaluación del desempeño laboral.

- * Operar el sistema de Enseñanza Abierta de la Secretaría.
- * Establecer los mecanismos de coordinación necesarios para el eficaz cumplimiento de sus funciones.

IV. SELECCION DE PERSONAL.

IV. SELECCION DE PERSONAL.

En el Departamento de Selección de Personal, se afectúa una serie de funciones las cuales son:

4.1) Vacante.

Según Arias Galicia¹⁶ define la vacante "como el puesto que no tiene titular. "Por lo que se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y, solo en caso de no ser posible, se solicitara que se cubra".

4.2) Requisición.

Arias Galicia define la requisición como "el reemplazo y el puesto de nueva creación, los cuales se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los

¹⁶ . Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México 1981 pág. 262-263.

motivos que los están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, al tiempo por el cual se va a contratar, el departamento, tiempo, horario y sueldo".

4.3) Análisis de Puestos.

El estudio de diversas aplicaciones de algunos métodos que tienen por objeto lograr que las organizaciones administren mejor los recursos humanos con que cuentan no es casual, tampoco que la técnica del análisis de puestos aparezca como primer tema de estudio dentro de las aplicaciones. En opinión de numerosos profesionales que se desarrollan en el área de recursos humanos, es el análisis de puestos, el método básico con el que debe iniciar cualquier intento de tecnificación. A partir de allí se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de méritos, mejor organización, base de la planeación de los recursos humanos.

Partiendo de la base, el concepto elemental para la comprensión de este tema es sin duda: "El puesto", el cual define Gamboa V.:¹⁷ "Es la agrupación de responsabilidades o actividades, operaciones, acciones y tareas que realiza una persona para un fin específico".

¹⁷. Betancourt CM y Contreras C.M., Propuesta para la Elaboración de Perfiles de Puestos en una Institución Bancaria. TESIS FACULTAD PSICOLOGIA UNAM. 1991.

Para Dunnette:¹⁸ "Es una agrupación relativamente homogénea de tareas laborales diseñadas para lograr cierto propósito perdurable en una organización". Reyes Ponce¹⁹ lo define como: "El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".

En un puesto están definidas actividades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específico e impersonal pero que se pretende sean ejercidos por una persona, quien debe poseer una serie de conocimientos, destrezas y habilidades para el desarrollo de ese puesto es por ello que es una agrupación de tareas que exteriormente "van unidos" en algún sentido que tenga significado, tareas semejantes en cuanto a la clase o contenido, tareas que plantean requisitos comunes, o tareas para las cuales la única base común es que los empleados que desarrollan la tarea X también son idóneos para llevar a cabo otra y definir a los empleados a nivel de las tareas asegura una mejor atención hacia los comportamientos efectivos y hacia los requisitos del comportamiento; esto a su vez, nos ayuda a considerar más allá de las clasificaciones existentes en los puestos.

¹⁸. Bennet, G.L. Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos. México, Edit. Continental 1980.

¹⁹. Howell, C. William. Psicología Industrial y Organizacional. México.- Edit. Manual Moderno 1979 pág. 157.

Gamboa V. ²⁰ El puesto requiere para su desempeño de permanecer en un lugar o desplazarse por varios, así como una serie de materiales para la realización de las actividades.

Añade Gamboa: En las empresas con frecuencia se manejan dos términos como sinónimos: Análisis de puestos y descripción de puestos; aunque exista entre ellos una diferencia significativa. Define el análisis de puestos como: "La técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto determinado" y descripción de puesto como "Los deberes y responsabilidades de un cargo relatando de manera impersonal el contenido de éste. Es una relación escrita que proporciona datos sobre lo que el aspirante hace, cómo lo hace y por qué lo hace".

Chiavenato: La descripción del puesto es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todas las otras o existentes en la organización, por ello, es una relación detallada de las atribuciones o tareas del puesto, de lo anterior, se contemplan algunos conceptos básicos:

Tareas.- Son las actividades individuales ejecutadas por el ocupante del cargo, generalmente se refiere a cargos simples y repetitivos.

²⁰. Argyris Cris.- El Individuo Dentro de la organización. Barcelona España.- Edit. Herder 1979. pag. 282-291.

Atribución.- Son las actividades individuales ejecutadas, por un ocupante del puesto. Generalmente se refiere a cargos que comprenden actividades diferentes como cargos de funcionarios.

Función.- Un conjunto de tareas o atribuciones que es ejercido de manera sistemática y reiterada por un ocupante del cargo.

Cargo.- Es la posición jerárquica de ese conjunto de tareas o atribuciones dentro de la organización formal, generalmente definida en el organigrama.

Reyes Ponce acentúa la dificultad para precisar el contenido de un puesto, ya que nos obliga a usar un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de "Análisis de Puestos", lo principal en él es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto. Continúa, mencionando en su definición, que en el análisis de puestos es fundamental definir técnicamente las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto; esto se logra por medio de un análisis. Sin embargo, esta técnica previa que pertenece a la organización responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de los empleados, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien. Dunnette alude al respecto que "el análisis de puestos consiste en definir el puesto y describir lo que el puesto requiere en cuanto a comportamiento de los empleados. El análisis de puestos se orienta

hacia el comportamiento observable de los empleados, por otro lado, después de definir una agrupación de tareas, el análisis de puestos debería proceder a desglosar minuciosamente los requisitos de comportamiento para el puesto. Esta técnica especifica los comportamientos efectivos que van a ser medidos y predichos con el método de selección y colocación".

Al mismo tiempo las especificaciones del comportamiento que se deriven del análisis de puestos van a probar ser increíblemente útiles en otros procedimientos de personal, como capacitación, evaluación etc.

Señala Reyes Ponce que al hacer un análisis de puestos se debe tomar en cuenta lo que hace el trabajador, lo que dice que hace, lo que esperan sus superiores que haga, con el fin de delimitar cuáles son las verdaderas responsabilidades de un puesto.

Howell²¹ coincide con los demás autores aportando la siguiente definición: "El análisis de puestos es cualquier procedimiento sistemático orientado a recopilar información sobre la manera en que llevan a cabo trabajos y las características personales que se requieren".

²¹. GHISELLI, BROWN C. Psicología. - España. - Edit. Letras 1980 pag. 347-386.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

A este respecto dice Argyris:²² "La teoría de la personalidad representa un modo de empezar a pensar en el diseño de los puestos y su análisis en el trabajo, pues los individuos experimentan necesidades y poseen capacidades".

Podemos dividir las capacidades motrices (hacer), cognoscitivas (conocer) y conativas (sentir).

Se supone que cada individuo posee un nivel determinado de competencia mínima a una máxima, que varía según los individuos y, en el mismo individuo, de acuerdo a las diferentes fases de desarrollo.

Siegel²³ en su obra menciona: "El análisis de puestos proporciona información acerca de las obligaciones vinculadas con la ejecución del trabajo y del ambiente en que estas obligaciones se realizan. Un análisis de tal naturaleza implica una descripción comprensiva del empleo y, a la vez, conduce a un entendimiento de las características requeridas de un empleado, si se quiere que ejecute su trabajo satisfactoriamente".

²². Abad, A., Servin L. Introducción al Muestreo México, pág. 12-35.

²³. KOBAYASHI, SHIGERY.- Administración Creativa.- México.- Edit. Editora Técnica, S.A. 1982 pág. 57-89.

El desarrollo de los procedimientos de apreciación válidos para un trabajo, debe naturalmente ir precedido del análisis del empleo para determinar cuáles factores son decisivos y deben, por lo tanto, incluirse en las apreciaciones.

Un análisis conducente a la definición de las obligaciones correspondientes a cada cargo, puede ayudar a eliminar las causas de descontento. Todos los análisis de empleos son básicamente similares en cuanto a que tienen como fin proporcionar una descripción detallada de los trabajos analizados.

Otro concepto del perfil del puesto es: Una integración del análisis teórico descriptivo del puesto, como un complemento visual fluctuante, (representación gráfica), de las diversas características específicas o factores ideales de cada puesto. Esta fluctuación varía en su rango dependiendo del nivel del puesto que se trate, en relación a sus responsabilidades y exigencias.

Menciona Hishikawa²⁴ que: "El perfil del puesto debe ser en dos partes por un lado, los conocimientos requeridos, y por el otro, las habilidades necesarias para el desempeño de la función". Y define los conocimientos como: "La infraestructura teórica en los conceptos requeridos para el manejo de una función"; por otro lado,

²⁴. Gamboa G. - Descripción de Puestos en las Actividades de Adiestramiento.- México Edit. ARMO 1989, pág. 47.

define a la habilidad como: "La integración de los conceptos teóricos y su adaptación a las circunstancias cambiantes".

IMPORTANCIA DEL ANALISIS Y PERFIL DEL PUESTO.

Las técnicas de valoración se enfocan primordialmente al estudio del empleado en forma individual, en relación a sus cualidades y la manera en que éstas influyen en sus actividades laborales, hábitos y características personales.

Si bien estas técnicas son importantes para el incremento de la productividad y el desarrollo personal del individuo como ente económico psicosocial, debe pensarse también en las características y requisitos personales que un trabajador o empleado debe reunir para cubrir determinado puesto, y garantizar un desempeño aceptable dentro de las actividades que se le encomienda.

Por lo mismo, no pretende evaluar al empleado en forma individual, sino establecer los requisitos que idealmente debe cubrir un aspirante a alguna actividad específica que la empresa o institución tenga establecida, y en consecuencia, posteriormente evaluarlo ya como empleado por medio de las técnicas ya mencionadas.

El análisis y perfil de puestos tienen importancia tanto para el empleado que es ubicado de acuerdo a sus características personales, como para la empresa en la que

presta sus servicios, logrando de él un máximo rendimiento en su productividad.

Es relevante para cualquier programa de carácter laboral, pues depende de su buena estructura para que éstos nos reporten información válida y confiable a la cual se le puede dar diversos usos.

Ghiselly y Clorencia²⁵ mencionan que "uno de los hechos más prominentes y persistentes surgidos del rápido desarrollo de la industria, es precisamente la importancia del papel representado por el trabajador. Algunos de los primeros hombres de ciencia no limitaron su interés a las circunstancias materiales del trabajo sino que más que eso, se interesaron por el propio trabajador. Comprendieron la necesidad de estudiar los problemas humanos de la producción, aplicando métodos científicos para enfrentar tal problemática".

Como los estudios de Bass²⁶ en los que denota "cuando el trabajador en sí no ofrece ningún interés intrínseco, poca es la satisfacción positiva que puede producir y que a la larga produce disturbios en la productividad de una empresa".

²⁵ GHISELLY, BROWN C. Psicología. Edit. Letras España: 1980 pág. 347-386.

²⁶ Bass, M. Barnard. - Psicología de las organizaciones. Editorial CECSA México, D.F. 1972 pág. 148-160.

El mismo trabajo podrá ser interesante para un empleado y carecer de interés para otro, de acuerdo con la preferencia de cada individuo, pero, además de esas preferencias individuales hay ciertas condiciones inherentes al trabajo en sí que probablemente sean un elemento de satisfacción y estímulo para la mayoría de los empleados. Al mismo tiempo es probable que otros aspectos intrínsecos del trabajo sean causa de desinterés y descontento, en especial si los empleados están dotados de una educación adecuada.

La adaptación o inadecuación de los individuos a su trabajos, según Arias²⁷ parte de que: "todo elemento integrado a una organización requirió ser reclutado, seleccionado y contratado, adiestrado en su trabajo y evaluado con frecuencia en función de su puesto; lo cual sería prácticamente imposible si no se cuenta con bases sólidas como el Análisis y el Perfil de Puestos"; con relación al perfil señala: "Este se debe realizar al final del análisis ya que se busca definir el perfil de quien deba ocupar el puesto, añadiendo edad, sexo, estado civil, etc. Los rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieren, recomendándose que para establecer estas últimas intervengan, de ser posible, peritos en la materia".

Con los autores antes mencionados coincide Brown John L. al afirmar que: "El trabajo en sí mismo y de acuerdo a sus circunstancias, requiere de un análisis y comprensión por parte del contratante y del contratado, pues bien el operario debe

²⁷. Arias Galicia...

saber a ciencia cierta cual es su trabajo y cómo se relaciona con los trabajos de los demás; de preferencia debe existir cierto margen que le permita aplicar su propia inventiva e iniciativa".

El trabajo debe estar de acuerdo con las capacidades del operario, lo cual depende del sentido común del supervisor, o de los resultados de pruebas convenientes efectuadas en el departamento de personal. El trabajador debe tener una seguridad razonable, término que no solo incluye la seguridad física y económica, sino también la falta de amenazas a la condición y al prestigio, la satisfacción de la necesidad de contar con el apoyo del grupo, el conocimiento de las funciones de personas y cosas y la certidumbre de la improbabilidad de perder el empleo; así el trabajo llega a ser un incentivo, una meta objetiva capaz de satisfacer lo que subjetivamente consideramos como necesidad, impulso o deseo.

Algunas necesidades son innatas; pero la mayoría se adquieren en el proceso de interacción social y en la experiencia cotidiana. De esta manera el trabajo resulta motivante.

TECNICAS PARA LA ELABORACION Y REALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS.

Reyes Ponce, Dunnette, Arias Galicia y Gamboa coinciden en describir como principales las siguientes:

a) **LA ENTREVISTA.** Es la técnica con que se obtienen mejores resultados. Se practica con los jefes y con el mismo trabajador para obtener la información del puesto. Se recomienda el uso eficiente y oportuno de las siguientes preguntas.

¿Qué hace?, ¿Por qué lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Dónde lo hace?, ¿Con qué lo hace?.

b) **EL CUESTIONARIO.** Consta de preguntas que debe completar el trabajador. Puede ser aplicado cuando se tienen muchos puestos por analizar y por otra parte se ve limitado si los trabajadores no entienden el cuestionario y encuentran dificultad al contestarlo, además requiere de una elaboración minuciosa.

c) **ESTUDIO DE DOCUMENTOS EXISTENTES.** Muchas ocasiones se cuenta con documentos que proporcionan los fabricantes de equipo, máquinas y herramientas. Es muy probable que estos documentos contengan

información sobre su forma de operar, estos datos son de gran utilidad para fines de análisis.

d) HACER LA OPERACION. En muchas ocasiones el analista realiza la operación que está analizando con el fin de comprender mejor el procedimiento.

e) INFORMACION DIRECTA O EXPERIENCIA EN EL TRABAJO.

f) JUNTAS CON ADMINISTRATIVOS DE PLANA MAYOR Y CON REPRESENTANTES ENCARGADOS DE LA FUNCION DEL PERSONAL.

g) LISTA DE VERIFICACION.

h) PRUEBAS PSICOLOGICAS Y CALIFICACIONES DE LOS REQUERIMIENTOS HUMANOS.

i) METODOS BASADOS EN EL COMPORTAMIENTO. Los métodos en el comportamiento, definen el puesto en términos de aquellos comportamientos necesarios para desarrollarlo exitosamente.

j) OBSERVACION.

- Inspección del trabajo.
- Observación natural.
- Observación controlada.

ESTRUCTURA DEL ANALISIS DE PUESTOS.

En puntos anteriores se ha mencionado la importancia que el análisis y el perfil de puestos representan en una organización o empresa debido a la información que estas técnicas reportan al ser utilizadas en forma oportuna y óptima.

La información que reúne el análisis de puestos está relacionada con su identificación, descripción genérica, ubicación jerárquica, responsabilidades y en menor grado, empero no en menor importancia, con las aptitudes requeridas, con las relaciones humanas tanto internas como externas en el ámbito laboral y por último con el rango salarial.

ANALISIS DE PUESTOS.

Factores que se integran en el análisis de puestos:

NOMBRE DEL PUESTO	Categoría del mismo.
UBICACION JERARQUICA	El nivel que ocupa dentro de la estructura orgánica de la institución.

CLAVE DEL PUESTO	El número especial con que al puesto se identifica.
DESCRIPCION GENERICA	Es la explicación generalizada de las actividades más relevantes del puesto, expuestas en forma breve y concisa.
APTITUDES REQUERIDAS.	Se definen como "habilidades personales", con rangos de calificación, alta, media y baja para los subfactores de capacidad intelectual, razonamiento, nivel de observación y habilidad numérica.
REQUISITOS PERSONALES	Se incluyen aspectos como: escolaridad, experiencia, estabilidad en trabajos anteriores y presentación personal.
FUNCION BASICA Y/O ESPECIFICA.	Es una descripción más detallada de las actividades inherentes al puesto.
DEBERES Y/O RESPONSABILIDADES.- COTIDIANA Y PERIODICAS	Se detallan las responsabilidades inherentes al puesto. Con base a cada rubro.

LIMITES DE AUTORIDAD Se debe especificar el límite de mando del puesto,
(Recibida y Ejercida) dentro de la estructura orgánica de la Institución,
tanto ascendente como descendente.

RELACIONES DEL PUESTO Se define como el nivel de relación
interactuante en las áreas social y laboral,
tanto externas como internas a la Institución
y que van implícitas con el puesto.

4.4) Perfil del Puesto.

Factores que deben integrar el Perfil de Puestos son:

NOMBRE DEL PUESTO

UBICACION JERARQUICA

CLAVE DEL PUESTO.

Estos han sido mencionados anteriormente, en el detalle de los factores de análisis de puestos. Así mismo, debe comprender los siguientes diez factores con sus respectivos subfactores:

1. HABILIDADES

2. CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD

3. ESTILO DE TRABAJO
4. INTELIGENCIA
5. LIMITE DE AUTORIDAD
6. EXPERIENCIA
7. RELACIONES HUMANAS
8. NIVEL DE ESCOLARIDAD
9. PRESENCIA
10. NIVEL SOCIOECONOMICO.

1. HABILIDADES.

Razonamiento abstracto. Capacidad de raciocinio no verbal que permite separar y distinguir lo importante o esencial de los eventos, encontrar la relación que existe entre ellos para hacer generalizaciones y llegar a la solución del problema.

Negociadora.- Habilidad para lograr un acuerdo que favorezca a las partes involucradas.

Toma de decisiones.- Capacidad para elegir la mejor alternativa en una situación dada.

Planeación.- Capacidad de detallar las cosas que hay que hacer para la ejecución de un proyecto.

Iniciativa.- Capacidad para emprender una actividad en beneficio de la organización.

Motivador.- Habilidad para generar energía y entusiasmo en los demás.

Sentido de oportunidad.- Habilidad para prever y aprovechar los recursos disponibles adelantándose a los acontecimientos.

Contable.- Habilidad para manejar sistemas y razonamientos aritméticos.

Numérica.- Habilidad para realizar operaciones aritméticas.

Atención Discriminativa.- Capacidad para identificar detalles específicos dentro de un contexto dado.

Destreza Manual.- Habilidad para realizar actividades de tipo manual con exactitud y velocidad.

2. CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD.

Relaciones Interpersonales. Capacidad para establecer y mantener relaciones armoniosas con la gente que le rodea.

Agente de cambio.- Capacidad para lograr que los demás reconozcan, acepten y se adapten a nuevas situaciones.

Madurez.- Equilibrio de las facultades intelectuales, afectivas y sociales que permiten al individuo afrontar al mundo de manera adecuada.

Responsabilidad.- Capacidad para cumplir oportuna y adecuadamente lo convenido y/o asumir las consecuencias que se deriven.

Tolerancia a la Presión.- Capacidad para responder efectivamente ante situaciones no cotidianas que demanden resultados inmediatos o a corto plazo.

Manejo de Conflictos.- Capacidad para dar respuesta positiva a una situación compleja.

Orientado a Resultados.- Capacidad y aptitud para lograr los objetivos establecidos.

Liderazgo.- Capacidad para influir positivamente en el personal a su cargo.

3. ESTILO DE TRABAJO.

Calidad de trabajo. Elaboración de trabajos con buena calidad pese a restricciones de tiempo y recursos.

Influencia.- Es la habilidad para relacionarse con gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.

Espíritu de Colaboración.- Disposición para cooperar y contribuir en el trabajo de equipo.

Apego a Normas.- Habilidad para desarrollar trabajos respetando las normas y procedimientos establecidos.

Empuje.- Capacidad de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.

Constancia.- Capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria, que no requieren cambios.

4. INTELIGENCIA.

De acuerdo a Wechsler.- Es la capacidad global del individuo para actuar con propósito, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su ambiente.

5. LIMITE DE AUTORIDAD.

Recibida.- Grado en que se pueda prescindir en un momento determinado de la autoridad inmediata superior al puesto del que se trate, para la realización de las funciones asignadas.

Ejercida.- Grado en que la autoridad es ejercida.

6. EXPERIENCIA.

En el Ramo.- Conocimientos adquiridos por trabajos anteriores relacionados con la misma área, aunque no necesariamente en el puesto a contratar.

En el puesto.- Experiencia requerida específicamente en el puesto a ocupar.

7. RELACIONES HUMANAS.

Internas.- Necesidad del puesto de mantener buenas relaciones internas con compañeros de trabajo para que coordinadamente y las actividades se realicen eficaz y eficientemente.

Externas.- Grado en que la necesidad del puesto requiera de mantener nexos con otros departamentos, Instituciones o personas ajenas a la Institución o empresa.

8. NIVEL DE ESCOLARIDAD.

Se refiere al grado académico deseado para desempeñar el puesto como son:

Secundaria

Comercio y/o Técnico

Bachillerato

Licenciatura

Maestría y/o Doctorado

9. PRESENTACION.

Grado de exigencia en el arreglo personal y presencia agradable.

10. NIVEL SOCIOECONOMICO.

La posición que ocupa un determinado individuo conforme a Ingresos y posición Social.

4.5) Inventario de Recursos Humanos.

De acuerdo a Arias G. consiste en la localización en el inventario de los Recursos Humanos, de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos la cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de las cuales se conoce la actuación que han obtenido en el tiempo que tienen de prestar sus servicios.

4.6) Reclutamiento.

Chiavenato Idalberto²⁸ define al Reclutamiento: "como un conjunto de procedimientos, que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al campo de Recursos Humanos oportunidades de empleo".

El reclutamiento²⁹ de personal es definido por Grados E. J. (1988); como "La Técnica encaminada a proveer los recursos humanos a la empresa en organización en el momento oportuno".

²⁸. Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, D.F., Edit. McGraw Hill, 1983, pág. 193.

²⁹. Grados Espinosa Jaime. Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal. México, D.F., Edit. Manual Moderno 1988. pág. 165.

En conclusión considero que el Reclutamiento surge previa requisición y perfil del puesto, reuniendo a un grupo determinado de candidatos para llevar a cabo la futura selección.

La dependencia cuenta con su propia Bolsa de Trabajo, a la que se recurre cuando se genera una vacante. En caso de que no exista el candidato idóneo para la ocupación del puesto, se consulta otras fuentes.

4.7) Fuentes de Reclutamiento.

Areas Galicia define fuentes de Reclutamiento "como los medios de que se vale una organización para atraer candidatos adecuados a sus necesidades".

Grados³⁰ define dos tipos de fuentes de Reclutamiento: Fuentes Internas y Fuentes Externas.

Fuentes Internas. Son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcione a éste el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar, de entre otras, las que juegan en papel importante en una organización:

- Sindicato.
- Archivo o cartera de personal

³⁰. Grados E. J. (1988) Ibid pág. 166, 167.

- Familiares y recomendados.
- Promoción interna del personal.

Fuentes Externas. Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa, entre ellos están:

- Profesionales y educativos (Universidades, Escuelas Comerciales, Profesionales, Tecnológicos, Institutos).
- Asociaciones de profesionistas (Asociación mexicana de Ingenieros Mecánicos y Electricistas, Colegio de Contadores, Asociación de Psicólogos industriales, Asociación Mexicana de Capacitación, etc.)
- Bolsa de trabajo (Bolsa Universitaria de trabajo, Bolsa del IMSS, IPN, DDF, etc.

4.8) Selección.

Es un procedimiento para la elección de la persona ideal para un puesto, que permita la realización del trabajador en el desempeño del puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, para contribuir, de esta manera con los objetivos de la Institución.

Chudren y Sherman ³¹ (1988); define la Selección de Personal como: "El proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes de empleo son los que mejor llenan los requisitos de fuerza de trabajo y se les debe ofrecer posiciones en la organización".

Arias, G.F.³² (1982) define a la Selección de Personal "... como un procedimiento para encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlos más satisfactorios para sí mismo y para la comunidad en que se desenvuelve. De esta manera será útil a los propósitos de la organización."

La Selección de Personal es definida por Grados (1988)³³ como: "la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado".

Para Chiavenato, I.³⁴ (1986) "... El Reclutamiento y la Selección de Recursos Humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de

³¹. Chudren H.J. y Sherman W.A. *Administración de Personal*. México, Edit. CECSA., México, D.F. 1988 pág.

³². Arias G.F, 1982. Idem pág. 46.

³³. Grados, J. 1988 Idem. pág. 179.

³⁴. Chiavenato I. 1986. Idem pág. 206.

divulgación, de llamada de atención, por lo tanto una actividad positiva de invitación, la selección es una actividad de selección, de opción, de decisión, de clasificación y, por lo tanto, restrictiva".

Lo anterior comprende los aspectos de Experiencia Laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos.

Orozco, R.J.³⁵ define el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal como "... el proceso mediante el cual se obtiene y se elige al candidato dentro del total de aspirantes que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir". También Orozco, R.J. (1980) nos señala que "... El proceso científico en la Selección de Personal es un sistema que consta de varios pasos perfectamente estructurados y definidos, a través de los cuales se logra hacer una apreciación global del individuo, que permite predecir el éxito o fracaso que él mismo tendrá en el empleo."

4.9) Solicitud de empleo.

La solicitud de empleo es un cuestionario estructurado a través del cual el candidato da a conocer una serie de datos relevantes como son: datos personales, historia escolar, laboral y familiar; esta información servirá como base para

³⁵. Orozco, R.J. - Proceso Práctico y Selección de Personal. Edit. COPARMEX. México, D.F., 1980 Pág. 86.

determinar si reúne los requisitos solicitados en el puesto³⁶.

4.10) ENTREVISTA INICIAL.

"... Detecta los aspectos mas ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo:

Apariencia Física. Facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc.

Con el objeto de descartar a aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa.

Para Chiavanelo, (1986),³⁷ en la entrevista se pueden distinguir dos aspectos significativos que son:

- * Contenido de la entrevista (aspecto material), que es el conjunto de información que el candidato proporciona acerca de él mismo, sobre los

*. Arias Galicia Fernando, Idem pág.

*. Chiavanelo... item pág. 201.

aspectos de formación escolar, experiencia profesional, socioeconómicos y situación familiar, etc.

- * **Comportamiento durante la entrevista** (aspecto formal) que es la manera en la que reacciona ante esta situación; para el caso, la entrevista es la forma en la que el candidato muestra su comportamiento: su manera de pensar, de actuar, su grado de agresividad, de sentir, sus ambiciones y motivaciones.

El entrevistador deberá de tomar en cuenta los dos aspectos anteriores que están íntimamente relacionados, así como tener en consideración algunos puntos que deberán observarse durante la entrevista:

1. Verificar cuidadosamente el curso de la vida del candidato sin dejar pasar inadvertidamente cualquier período oscuro de su vida, o en el que no haya relato de lo que hizo de ella.
2. Detectar el factor "ambiente" y las circunstancias en las que el candidato fue criado, estudió, trabajó, etc.
3. Determinar cuáles son los intereses profesionales y extraprofesionales del candidato, como por ejemplo; pasatiempos, en que ocupa su tiempo libre, etc.
4. Proporcionar al candidato información relacionada al cargo existente, las posibilidades de desarrollo, las condiciones de trabajo, pero evitando el dar un panorama de color de rosa que no sea el real.

5. No se deberá de prolongar la entrevista más del tiempo necesario.

6. Se deberá de cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto.

4.11) PRUEBAS PSICOLÓGICAS.

Antes de iniciar la evaluación psicológica, el psicólogo debe tener el lugar de aplicación, los materiales y los tiempos requeridos, con el fin de que la administración de estos documentos sea secuencial, y con el máximo control posible de variables.

De acuerdo con Grados, E.J. (1988), "de las etapas más importantes dentro del proceso de selección de personal es, sin duda, la evaluación psicológica ya que en ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato:"

Grados E.J.³⁸ (1988), menciona que:

"Una prueba psicológica constituye una medida "objetiva" y tipificada de una muestra de conducta".

"El psicólogo del trabajo tiene que enfrentarse con el problema de seleccionar las pruebas que van a integrar sus baterías. No existe una prueba que por sí sola sea capaz de medir todas las capacidades que se requieren para desempeñar un trabajo. Por lo tanto, se hace imprescindible el empleo de un conjunto de pruebas."

³⁸. Grados E.J. ...

"Una batería psicológica es un conjunto de pruebas mediante las que se trata de obtener un conocimiento acerca de las características de un individuo en lo que respecta a su inteligencia, personalidad, intereses y habilidades".

"Una batería bien planeada debe estar sistematizada e integrada por varias pruebas que consideren el examen de diversas funciones psicológicas, pues debe suponer una base firme para el diagnóstico diferencial."

Para seleccionar una prueba hay que considerar que ésta debe tener las siguientes características de acuerdo a Grados³⁹:

1. **Graduable:** Es decir, que su resultado pueda ser expresado en cifras.
2. **Estandarizada:** Significa que fue verificada en un gran número de sujetos.
3. **Válida:** Significa que cuantifica con precisión lo que desea medir.
4. **Confiable:** Significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos.
5. **Inédita:** es decir, que la prueba no sea conocida por el examinado.
6. **Debe contener dispersión:** Significa que los examinandos pueden tipificarse en grupos, según su calificación.
7. **Interesante:** Es decir, que atraiga la atención del examinado.
8. **Resultados uniformes:** Es decir, que los resultados sean rígidos, que no puedan ser variados.

³⁹. Grados J...

9. **Objetiva:** Es decir, que los resultados no dependan de las opiniones ni juicios personales.

10. **Constante:** Significa que no deberá alterarse sin previa autorización."

Un aspecto importante es hacer un diseño de las baterías que se van a utilizar; esto se hará en función de las especificaciones del análisis de puestos. Por lo tanto, es necesario tener una información amplia de las pruebas que existen y, mediante esto, cubrir las necesidades. Es importante señalar que para la elaboración del diseño se debe tener en cuenta el tipo de reporte que se va a utilizar.

Para diseñar una batería se deben considerar los siguientes factores:

- a. **Según el puesto:** Con base en el análisis de puestos se establece qué funciones psicológicas son deseables medir en un aspirante a determinado puesto.
- b. **Según el tiempo:** Las pruebas deben requerir de poca inversión de tiempo, tanto para su administración como para la calificación e interpretación de los datos.
- c. **Según el costo:** Seleccionar pruebas económicas y que además se ajusten a lo requerido.

En general, el diseño de baterías psicológicas comprende las siguientes clases de pruebas:

- . Pruebas de inteligencia (de ejecución y/o verbal).
- . Pruebas de personalidad.

- . Pruebas de interes o preferencias.
- . Pruebas de aptitudes y habilidades.

El número de exámenes que contiene cada batería está determinado por el grado de importancia de cada función psicológica, en relación al puesto.

En algunas actividades nos vamos a encontrar con dificultades para elegir las pruebas que necesitamos; se recomienda concretarse a las pruebas ocupacionales adecuadas.

Una técnica para la construcción de baterías psicológicas es:

- a. Se definen los objetivos de acuerdo a quiénes es dirigida la batería y a que nivel corresponde (alto, medio o bajo).
- b. Se definen los factores psicológicos que nos interesa explorar. Debemos saber cuáles son medibles y detectables y cuáles no lo son.
- c. Se ensayan las pruebas que suponemos miden con efectividad las áreas establecidas.
- d. Se reúnen los datos para realizar el estudio cuantitativo.
- e. Se determinan cuáles son los puntajes idóneos para el puesto y para la empresa.

"Al haberse considerado los puntos anteriores, no se debe pensar que una sólo prueba puede arrojar todos los datos necesarios; también se debe tomar en cuenta que la batería por sí sola no nos va a dar lo requerido; es básico conocer y recurrir a todo el proceso de selección."

"Hay que recordar que, al hablar de niveles, nos referimos al lugar jerárquico que ocupa el puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa. Corresponde al nivel gerencial mayor grado de responsabilidad, planeación, organización, dirección y control; el nivel medio o intermedio corresponde a secretarías y jefes de departamento entre otros; por último, el nivel bajo u operativo, que más bien implica tareas o actividades manuales y rutinarias, corresponde a mensajeros y encargados de limpieza, entre otros. La clasificación anterior depende de las características de cada empresa, por lo que es recomendable que tengamos bien clara su estructura orgánica.

Ejemplos de algunas pruebas que pueden integrar una batería a los diferentes niveles, son los siguientes:

A nivel gerencial o alto, la batería podría quedar conformada de este modo:

Inteligencia: Raven, Dominós, Meili, Otis forma A. Wais.

Personalidad: Jackson, Catell, Gordon, Idare, Moss, HTP, FIGS, MMPI.

Intereses: Ailport, Geist, Kuder.

Aptitudes: Razonamiento Abstracto, Razonamiento Verbal, Habilidad Numérica, Relaciones Espaciales, Thurstone.

A nivel medio o mandos intermedios, la batería podría quedar así:

Inteligencia: Jackson, Catell, HTP, Machover, Thurstone, FIG.

Intereses: Hereford, Kuder, Thurstone.

Aptitudes: Habilidad Numérica, Velocidad y Exactitud, Razonamiento Mecánico, exámenes secretariales, Thurstone.

A nivel bajo u operativo, la batería podrían ser así:

Inteligencia: Barsit, Army Beta.

Personalidad: Catell, Thurstone, Frases Incompletas, Machover, HTP.

Intereses: Angellini, Thurstone.

Aptitudes: Habilidad Numérica, Razonamiento Mecánico, Flanagan.

Las pruebas psicológicas a elegir dependen del tipo de puesto y organización, así como de nuestras necesidades organizacionales: tiempo, costo, etc."

De acuerdo a Morales M.L.⁴⁰ (1982) y Chiavenato⁴¹ (1986) señalan:

Por su finalidad psicológica.

⁴⁰. Morales María Luisa.- Psicometría aplicada. Editorial Trillas México, D.F. 1982 pág. 48.

⁴¹. Chiavenato (1986) Idem pág. 234.

Test de inteligencia. El primer paso para una buena selección a cualquier nivel, es la aplicación de una escala de inteligencia, lo anterior nos servirá para obtener un perfil del funcionamiento intelectual del candidato.

De acuerdo a Weschler, la inteligencia puede definirse como la capacidad global del individuo para actuar propositivamente, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su medio ambiente.

El término inteligencia es empleado en muchos contextos y con una diversidad de significados. Debido a que "existen diferencias individuales que originan variaciones significativas de la conducta, la única manera de entender el concepto de inteligencia es tratándolo analíticamente, más que en forma generalizada; es decir se considera que más que una inteligencia general existen habilidades específicas, primarias y básicas, dependiendo no sólo de los que potencialmente tiene el individuo al nacer, sino de la facilitación u obstaculización que el ambiente le proporcione para el desarrollo de todas y cada una de tales habilidades". Morales, (1982).

Tests de personalidad. "Los tests de personalidad tratan de analizar las diversas características determinadas por el carácter (rasgos adquiridos), y por el temperamento (rasgos innatos)". (Chiavenato,⁴²).

⁴². Chiavenato 1986 Idem. pág. 234.

Estas pruebas miden principalmente los aspectos volitivos y afectivos de los individuos, es decir, los no intelectuales. Aspectos como temperamento, estado de ánimo. Se debe de hacer una evaluación estimativa del comportamiento, actitudes, motivación, impulso y estabilidad emocional. La persona reacciona de acuerdo a sus características de personalidad ante los estímulos que le son presentados, es decir, el individuo se proyecta.

Tests de aptitudes. Mide la capacidad potencial que posee el individuo para ejecutar algunas de las actividades más comunes del puesto. Las aptitudes son capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinada actividad o empleo.

Tests de intereses. Miden el interés de cada individuo para realizar cierto tipo de tareas. Son elaboradas para descubrir los modelos de interés personal y sugerir qué tipo de trabajo puede satisfacer al candidato.

Tests de habilidades. Este tipo de tests miden la eficiencia real del examinado, tal y como es; así como su alcance.

4.12) Pruebas de conocimiento o técnicas.

Tiene por objeto evaluar si el solicitante posee los conocimientos, nociones y habilidades adquiridas a través del estudio, de la práctica o ejercicio que le permitirán

desempeñar las actividades del puesto que se pretende desempeñe. Estas pruebas para que realmente sean útiles deben ser una "muestra" del trabajo a desempeñar. Si en un puesto se requiere escribir a máquina, para saber si el solicitante sabe hacerlo, lo mejor sería que escriba a máquina. Si requiere saber contabilidad, lo mejor es que nos resuelva algunos problemas contables, etc.

La manera en que pueden ser aplicadas estas pruebas pueden ser:

- a) Orales (a través de preguntas y respuestas verbales).
- b) escritas (por medio de preguntas y respuestas escritas)
- c) de realización (a través de la ejecución de un trabajo, una prueba de mecanografía, etc).

En relación al área de conocimientos, las pruebas pueden ser generales, esto se refiere a cuando se trata de nociones de cultura general o específicas, que van en relación al puesto, por ejemplo si el cargo es de químico de producción, la prueba de conocimientos específicos versará exclusivamente sobre los aspectos de dicha especialidad.

En cuanto a la forma en como son elaboradas, las pruebas de conocimiento cuando son realizadas a través del lenguaje escrito; se puede clasificar en:

- a) Tradicionales, de tipo disertativo, expositivo
- b) objetivos, por medio de tests objetivos; y

c) mixtos cuando utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva.

Los exámenes subjetivos o tradicionales son los que incluyen pocos ítems, poseen un número reducido de preguntas y éstas exigen respuestas muy largas.

Sus desventajas consisten en que la pregunta consta en una pequeña extensión del campo que examina y la subjetividad con la que pueden ser evaluadas.

Las pruebas objetivas en cambio poseen un mayor número de preguntas, abarcan una mayor área de conocimientos del candidato y las respuestas que exigen son breves y precisas.

Las pruebas de carácter mixto general consisten en una parte objetiva y otra de disertación.

4.13) ENTREVISTA COMPLEMENTARIA.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores, es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos etc. información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. "... nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione

adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir" Grados (1988)⁴³.

4.14) EXAMEN MEDICO.

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la institución, ya que esta no podrá regresar hasta que no solucione por cuenta propia, aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

4.15) CONCLUSION (REPORTE PSICOLOGICO).

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

4.16) DECISION.

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quién toma esta decisión final, podrá ser el jefe directo.

⁴³. Grados Item pág. 188.

el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma, pero en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso de selección.

4.17) CONTRATACION.

Esta es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la institución.

4.18) INDUCCION.

Técnica consistente en proporcionar al trabajador de nuevo ingreso, la información sobre su puesto, sobre la organización y sobre cuestiones administrativas de la misma; con el fin de brindarle los elementos necesarios para el adecuado desempeño de su labor.

Cadwell, C.⁴⁴ 1991 define la inducción "como el conjunto de esfuerzos y actividades que facilitan el acceso de una persona a su nuevo empleo".

La inducción es denominada como introducción por Reyes A.⁴⁵ (1993). porque es necesaria para que el trabajador sea adaptado lo más rápida y eficazmente como sea posible al nuevo medio.

⁴⁴. Cadwell, C. Inducción del nuevo empleado editorial Trillas.- México, D.F. 1991 pág. 5.

⁴⁵. Reyes Agustin.- Administración de Personal, Relaciones Humanos: Editorial Limusa, México, D.F. 1993.- pág. 92.

V. ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA.

V. ESTRATEGIAS Y METODOLOGIA.

Las Estrategias y Metodología de Selección utilizadas en la Dependencia Gubernamental, se presenta a continuación en el orden con que se efectúa, al recibir a los aspirantes:

5.1. Solicitud.

Es un documento que contiene datos personales, estudios académicos, habilidades manuales y experiencia laboral.

5.2. Entrevista.

Se lleva a cabo una entrevista inicial:

Se pretende detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto que se pretende cubrir, debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, etc. a fin de que decida si le interesa seguir adelante.

Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

5.3. Exámenes de conocimiento.

Estos nos ayudan a conocer la preparación de la persona y corroborar si cubre las necesidades que el puesto requiere.

5.4. Exámenes psicométricos.

Los cuales permiten seleccionar al mejor candidato entre un número determinado, valorando la habilidad y potencialidad del individuo; así como su capacidad en relación con los requerimientos del puesto, y así posteriormente puedan desarrollarse plenamente bajo un programa de Adiestramiento y Capacitación, y de ser posible ubicarlo al puesto más adecuado para él.

El Departamento de Selección y Capacitación cuenta con personal capacitado para la elaboración, aplicación, calificación e interpretación de los exámenes psicométricos de acuerdo al puesto que se requiera cubrir.

Dichos exámenes solo complementan los datos obtenidos en las fases anteriores del proceso (llenado de solicitud de empleo, entrevista previa, entrega de documentos) y sus resultados, al ser cotejados con las fases posteriores (calificación de los exámenes psicométricos) nos permiten obtener un perfil del candidato, lo más cercano a su realidad.

5.5 La administración de Pruebas Psicométricas.

En cada puesto existe una serie de necesidades por cubrir y que al coincidir éstas con los intereses, preferencias, y características de las personas que los ocupan, provocan la satisfacción de éstas, que se traduce en una mayor calidad en los productos de trabajo, en un aumento del rendimiento y en la reducción del ausentismo, por estar motivado el empleado en su trabajo.

Para poder adecuar las funciones del puesto a la persona idónea, la Institución cuenta en su Departamento de Selección y Capacitación, con personal especializado (Psicólogos), quienes preparan una serie de baterías de pruebas tomando en cuenta el nivel y las características de cada puesto.

La función específica de las pruebas psicológicas, radica en el hecho de que se puede tener un rango de predicción de la conducta de las personas en base a su capacidad, habilidad, aptitud, actitud y características de la personalidad.

Las pruebas psicométricas son instrumentos, que proporcionan características específicas sobre el candidato y que en conjunto con los exámenes de conocimientos, hacen posible una decisión de admisión de manera inteligente y fiable.

5.6 Condiciones para la aplicación de pruebas psicométricas.

Es necesario que se tenga presente los siguientes aspectos:

- 1) Las pruebas deberán ser administradas exclusivamente por él o los psicólogos del Departamento de Selección quienes poseen los conocimientos, habilidades y experiencia requeridos para su aplicación e interpretación.
- 2) El ambiente físico debe ser favorable, con adecuada iluminación y ventilación, evitando el menor ruido posible y asegurando que el aspirante se encuentre cómodo y que no haya interrupciones que alteren la continuidad de la aplicación, eliminando de este modo las variables extrañas que pudiesen influir en el resultado de las pruebas.
- 3) Los instrumentos proporcionados por el examinador, deben ser claros y sencillos, adecuando su lenguaje al nivel cultural de la persona.*
- 4) Respetar los tiempos marcados en la aplicación de cada prueba.

5.7 Fases de aplicación de las pruebas psicométricas.

Para mayor control de variables extrañas, principalmente la fatiga por presión o estrés, y para facilitar la Interpretación de las mismas, se divide el tiempo de aplicación en dos o tres fases según se requiera en base a las condiciones y el número de pruebas a realizarse.

La primera fase comprende la realización de la batería básica con una duración aproximada de una hora y media (1 Hr. 30 min.), a dos horas (2 Hrs.), con descansos intermedios de diez minutos (10 min.), esto último a consideración del examinador.

La segunda fase comprenderá las pruebas de aptitud y destreza con una duración aproximada de una hora y media (1 hrs. 30 min.), a dos horas (2 hrs.).

5.8 Batería por Grupos.

Las baterías se integran en base a la clasificación de puestos por grupos.

GRUPOS

A) SERVICIOS

B) ADMINISTRATIVOS

C) TECNICOS

D) PROFESIONALES

A) SERVICIOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS.	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
1. Auxiliar de Cocina 2. Cocinera 3. Jefe de Cocina*	1. Primaria Media 2. Primaria completa + Comprobante de especialidad. 3. Comprobante de especialidad.	Barsit ó Army Beta Cornell Index Test del Arbol Prueba de Actitudes 3. Moas C.P.F.	Destreza Manual de Wais 3. Prueba de Supervisión*	Destreza Manual Higiene Elaboración de Alimentos.
1. Operador de Máquinas de reproducción. 2. Operador de Offset Multicolor	1. Primaria Completa 2. Secundaria, Prevocacional ó Comercio completo.	Barsit o Army Beta Test del Arbol Cornell Index C.P.F.	Razonamiento Mecánico. Relaciones Especiales.	Coordinación visomotriz. Conocimientos en la máquina.
1. Auxiliar de Intendencia 2. Auxiliar de Mantenimiento. 3. Oficial de Mantenimiento.	1. Primaria Media 2. Primaria Completa. 3. Secundaria, Prevocacional ó Comercio Medio.	Barsit o Army Beta Cornell Index Test del Arbol C.P.F.	Razonamiento Mecánico Relaciones Especiales.	1. Fuerza Física. Coordinación visomotriz Destreza Manual
1. Técnico Mecánico 2. Técnico Electricista.	1. Comprobante de la especialidad + experiencia. 2. Comprobante de la especialidad + experiencia.	Barsit o Army Beta Cornell Index Test del Arbol C.P.F. Formas Idénticas de Thurstone ó Test de Percepción de Diferencias.	Razonamiento Mecánico Relaciones Especiales.	Destreza Manual Coordinación visomotriz Agudeza Visual Reflejos.
1. Motociclista 2. Chofer	1. Primaria Completa Experiencia Licencia de conducir. Examen Médico General y Examen de la Vista. 2. Primaria completa Experiencia Licencia de conducir. Examen Médico General y Examen de la vista.	Barsit o Army Beta Cornell Index Test del Arbol C.P.F. Test de Percepción de Diferencia ó Test de formas idénticas de Thurstone	Coordinación Visomotora de Wais Razonamiento Mecánico.	Coordinación visomotriz. Agudeza visual Buenos Reflejos.

B) ADMINISTRATIVOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar Administrativo 2. Jefe de Mesa 3. Jefe de Sección 4. Jefe de Oficina 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secundaria, Prevocacional ó Comercio Completo. + experiencia. 2. Secundaria, Prevocacional ó Comercio Completo. + experiencia. 3. Preparatoria o vocacional Completa + Experiencia 4. Carta de Pasante. 	Raven o Army Beta Moss Cleaver Cornell Index Test del Arbol	Habilidad Numérica Razonamiento Verbal Prueba para Supervisores G.C.T. (completo).	Destreza Visomotriz.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Auxiliar de analista administrativo 2. Analista de Sistemas administrativos 3. Analista de Información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carta de Pasante 2. Carta de pasante + experiencia 3. Carta de pasante + Experiencia. 	Raven o Army Beta Moss Cleaver Cornell Index Test de Arbol	Razonamiento Abstracto Razonamiento Verbal G.C.T. (Completo).	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Archivista 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparatoria ó Vocacional Media + Experiencia. 	Raven o Army Beta Persona Bajo la Lluvia Cornell Index Test de Percepción de Diferencias ó Formas Idénticas de Thurstone.	Velocidad y Exactitud Test de Planeación y Organización G.C.T. (I,II,VI,VIII Y IX).	Destreza Manual Coordinación Visomotriz.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Agente de Información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparatoria o Vocacional Media. 	Raven o Army Beta Moss Test del Arbol Cornell Index	Razonamiento Verbal G.C.T. (I, Y III).	Comprensión y Discernimiento Escribir y Hablar con propiedad.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mecanógrafa 2. Taquígrafa 3. Secretaria Bilingüe 4. Secretaria Bilingüe. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Secundaria, Prevocacional ó comercio medio. 2 y 3. Secundaria, Prevocacional ó comercio medio. 4. Secundaria, prevocacional ó comercio medio + experiencia. 	Raven ó Army Beta Persona Bajo la Lluvia Cornell Index Test de Percepción de Diferencias ó Formas Idénticas de Thurstone.	Pruebas Secretariales Velocidad y Exactitud G.C.T. (I,II,III,IV,VI,VIII,IX). 4. Pruebas Secretariales Velocidad y Exactitud G.C.T. (I,II,III,IV,V,VI,VIII,IX) + Prueba de Ingles	Destreza Manual Coordinación Visomotora Taquígrafa Mecanografía Ortografía

B) ADMINISTRATIVOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
<p>1. Analista de producción Acuicola</p> <p>2. Técnico de mantenimiento acuicola*</p> <p>3. Vigilante Técnico*</p> <p>4. Jefe de producción Acuicola*</p> <p>5. Jefe de Brigada de Extensionismo Pesquero.</p>	<p>1. Comprobante de la Carrera + Experiencia.</p> <p>2. Carrera Técnica o Subprofesional + experiencia</p> <p>3. Carrera Técnica avanzada + Experiencia.</p> <p>4. Carrera Profesional Completa + Experiencia.</p> <p>5. Carrera Profesional + Experiencia</p>	<p>Dominós</p> <p>Cleaver</p> <p>Moss</p> <p>Test del Arbol ó Persona bajo la Lluvia</p> <p>Cornell Index</p>	<p>Razonamiento Verbal</p> <p>Razonamiento Abstracto</p> <p>Prueba de Supervisión*</p> <p>Razonamiento Mecánico*</p>	<p>Metodología</p> <p>Discreción</p> <p>Tacto*</p>
<p>1. Subjefe de Unidad</p> <p>2. Jefe de Unidad</p> <p>3. Jefe de Investigación</p> <p>4. Jefe de Centro de Capacitación.</p>	<p>1. Comprobante de Especialidad + Experiencia.</p> <p>2. Carta de Pasante + Experiencia.</p> <p>3. Título Profesional + Experiencia.</p> <p>4. Título Profesional + Experiencia.</p>	<p>Dominós</p> <p>Cleaver</p> <p>Moss</p> <p>Persona bajo la lluvia</p> <p>Cornell Index</p>	<p>Razonamiento Verbal</p> <p>Razonamiento Abstracto.</p> <p>Prueba de Supervisión</p> <p>Organización y Planeación.</p> <p>G.C.T. (Parte I y III).</p>	<p>Administración</p> <p>Metodología.</p>
<p>1. Operador de conmutador.</p>	<p>1. Secundaria o Prevocacional ó Comercio Completo</p>	<p>Army Beta</p> <p>Cleaver</p> <p>Moss</p> <p>Test del Arbol</p> <p>Cornell Index</p>	<p>Formas Idénticas de Thurstone ó Test de Percepción de Diferencias.</p> <p>G.C.T. (Parte I y III)</p> <p>Velocidad y Exactitud.</p>	<p>Audiología</p> <p>Coordinación</p> <p>Visomotriz.</p>

B) ADMINISTRATIVOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
1. Supervisor 2. Supervisor de Obras y Puertos* 3. Supervisor Técnico Medio 4. Coordinador Técnico 5. Técnico.	1. Comprobante de Practicante de la Profesión + Experiencia. 2. Título Profesional 3. Título Profesional 4. Carta de pasante de la profesión + Experiencia. 5. " " "	Army Beta o Raven Cleaver Moss Persona Bajo la Lluvia ó Test del Arbol Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto Prueba de Supervisión Habilidad Numérica*	Fluidez verbal Planeación Organización Iniciativa Tacto y sutileza.
1. Capitán de barco** 2. Jefe de Máquinas*	1. Título Profesional + experiencia. 2. Titulo Profesional + experiencia.	Dominós Cleaver Moss Persona Bajo la Lluvia ó Test del Arbol Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto Razonamiento Mecánico Prueba de Supervisión Relaciones Espaciales*	Fluidez verbal ** Don de mando Iniciativa.
1. Inspector 2. Agente Pesquero	1. Secundaria, Prevocacional o Comercio completo + Experiencia. 2. Carrera Técnica o Subprofesional + Experiencia.	Army Beta Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia ó Test del Arbol Cornell Index	Razonamiento Verbal Prueba de Supervisión G.C.T. (Parte III):	
1. Supervisor 2. Analista Programador "B" 3. Lider de Proyecto* 4. Jefe de Sistemas Operativos*	1. Comprobante de Técnico en informática + experiencia 2. Comprobante de Técnico en informática + experiencia. 3. Licenciatura en Area de Computo + Experiencia. 4. Licenciatura en Area de Computo + Experiencia.	Dominós o Raven Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia Cornell Index Wais * (partes III,IV,X y XII). Edwards*	Prueba de Supervisión Habilidad Numérica Razonamiento Abstracto Razonamiento Verbal G.C.T. (Completo):	Conocimiento en informática.

B) ADMINISTRATIVOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
5. Operador de Equipo** 6. Supervisión de control. 7. Programador especialista 8. Supervisor de Operación. 9. Analista Programador "A". 10. Especialista en Teleinformática. 11. Jefe de especialistas en Teleinformática. 12. Jefe de Sistemas operativos. 12. Programador de sistemas operativos. 14. Analista de sistemas.	5. Carrera Técnica en Informática + Experiencia. 6. Carrera Técnica en Informática + Experiencia. 7. " " " 8. " " " 9. " " " 10. Licenciatura en Area de Informática + Experiencia. 11. " " " 12. Licenciatura + Experiencia. 13. Licenciatura en informática y Cómputo + Experiencia. 14. Licenciatura en informática + Experiencia.	Dominós o Raven Cleaver Moss Persona Bajo la Lluvia Cornell Index Wais (parte III,IV,X y XII).* Edwards* (* a nivel licenciatura y jefaturas).	Habilidad Numérica Razonamiento Abstracto Razonamiento Verbal G.C.T. (Completo) Prueba de Supervisión **No prueba de supervisión.	Conocimiento en informáticas y computación e iniciativa.
1. Profesional* 2. Profesional especializado* 3. Auxiliar analista Profesional 4. Analista Profesional 5. Profesional Responsable de Proyecto.	1. Comprobante y Titulo de carrera Profesional + Experiencia. 2. " " " 3. " " " 4. " " " 5. " " "	Wais o Dominós Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia ó Sacks Edwards	Habilidad Numérica Razonamiento Abstracto Razonamiento Verbal Prueba de Supervisión G.C.T. (completo) * No prueba de supervisión.	Administración e Iniciativa.

B) ADMINISTRATIVOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
1. Investigador Científico. 2. Coordinador de Investigación* 3. Supervisor de Investigación.	1. Comprobante de especialidad + Experiencia. 2. Título Profesional + Experiencia. 3. " " "	Weis ó Dominós Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia Edwards	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto Habilidad Numérica G.C.T. (Completo) Prueba de Supervisión.*	Metodología.
1. Técnico en Instrumentos y Sistemas de Pago 2. Jefe de Piscifactoría.	1. Título Profesional + Experiencia. 2. " " "	Weis ó Dominós Cleaver Moss Persona Bajo la Lluvia ó Test del Arbol Edwards ó Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto Prueba de Supervisión.	Metodología.
1. Cotizador de Precios 2. Promotor pesquero* 3. Administrador 4. Auxiliar Administrador. 5. Analista Administrativo. 6. Analista de Información.	1. Preparatoria o Vocacional media + Experiencia. 2. Comprobante de practicante 3. Carta de pasante + Experiencia. 4. Carta de Pasante 5. Comprobante de practicante 6. Carta de pasante + Experiencia.	Army Beta ó Raven Cleaver Moss Test del Arbol Cornell Index Persona Bajo la Lluvia.	Habilidad Numérica *Razonamiento Verbal *Razonamiento Abstracto. Prueba de Supervisión. G.C.T. (Completo)	Aritmética y Matemáticas Organización Planeación Dirección Control Iniciativa.

C) TECNICOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
1. Auxiliar de Campo 2. Piscicultor 3. Jefe de Piscicultores 4. Extensionista Pesquero.	1. Primaria completa 2, 3 y 4. Comprobante de la profesión a la que se refiere el puesto + Experiencia.	1. Army Beta o Barsit Cornell Index Test del Arbol ó Sacks 2,3 y 4. Army Beta ó Raven Moss Cleaver Test del Arbol Sacks Cornell Index	Comprensión y Discernimiento 2,3 y 4. Examen teórico.	Administración conocimientos técnicos.
1. Auxiliar Técnico 2. Auxiliar de analista técnico 3. Analista técnico 4. Jefe de sección de Analista Técnicos.	1. Comprobante de especialidad. 2. Comprobante de profesión. 3. Carta de pasante ó comprobante de la especialidad. 4. " " "	Raven ó Dominós Cleaver Moss Test del Arbol Cornell Index	Razonamiento Abstracto Razonamiento Mecánico Habilidad Numérica. 4. " " " + prueba de supervisión.	2,3 y 4 conocimientos técnicos.
1. Auxiliar de Biblioteca 2. Bibliotecario.	1. Secundaria, prevocacional ó comercio + Experiencia 2. Comprobante de la profesión + Experiencia.	Barsit ó Army Beta Moss Cleaver Cornell Index Test del Arbol	Razonamiento Verbal	Razonamiento Verbal Planeación y organización.

C) TECNICOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
1. Analista de Sistemas Computacionales* 2. Operador de computadora. 3. Auxiliar Programador 4. Programador* 5. Analista Programador.	1. Título Profesional + Experiencia. 2. Comprobante de prácticas profesionales + experiencia. 3. Comprobante de Especialidad + Experiencia. 4. " " " 5. Título Profesional Registrado + Experiencia.	Dominós Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia Cornell Index.	Razonamiento Abstracto Razonamiento Mecánico Habilidad Numérica 1,4 y 5 Razonamiento Verbal.*	
1. Topógrafo 2. Jefe de Brigada Topográfica* 3. Revisor de estudios topohidráulicos*	1. Carta de Pasante de la carrera + Experiencia. 2. " " " 3. Título Profesional + Experiencia.	Army Beta ó Raven Cleaver Moss Test del Arbol ó Sacks Cornell Index	Razonamiento Numérico Relaciones Espaciales Razonamiento Abstracto 2 y 3 Prueba de Supervisión.	
1. Dibujante	1. Comprobante de la Especialidad + Experiencia.	Army Beta ó Raven Cleaver Test del Arbol ó Sacks Cornell Index	Test de Percepción de Diferencias ó Formas idénticas de Thurstone Destreza Manual (Ejecución Wais) Relaciones Especiales.	Técnicas de Dibujo Coordinación Visomotriz.
1. Enfermera	1. Comprobante de prácticas + Experiencia.	Army Beta ó Raven Moss Test del Arbol ó Sacks Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto	Capacidad de iniciativa.

C) TECNICOS

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
1. Educadora	1. Título Profesional	Army Beta ó Raven Cleaver Moss Test del Arbol ó Lüscher Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto.	Conocimientos Teóricos y Prácticos.
1. Auxiliar de Investigación. 2. Investigador Titular*	1. Comprobante de Especialidad + Experiencia. 2. Título Profesional + Experiencia.	Raven ó Dominós Cleaver Moss Test del Arbol ó Test de Lüscher Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto 2. Prueba de Supervisión*	Metodología Científica.
1. Laboratorista	1. Comprobante de Especialidad + Experiencia.	Raven ó Army Beta Cleaver Test del Arbol ó Test de Lüscher Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto.	
1. Marinero 2. Buzo 3. Patrón de Embarcación 4. Primer Oficial de Máquinas* 5. Segundo Oficial de Máquinas.*	1. Comprobante de la Especialidad. 2. Preparatoria o Vocacional. 3. Comprobante de Especialidad* + Experiencia. 4. Licencia, Comprobante de Especialidad + Experiencia. 5. " " "	Army Beta ó Raven Cleaver Moss* Test del Arbol ó Sacks ó Test de Lüscher Cornell Index	Destreza Manual (Escala Ejecución del Wais). Razonamiento Mecánico* Relaciones Espaciales Prueba de Supervisión.	Habilidad Manual Conocimientos Teóricos Capacidad de Iniciativa.

D) PROFESIONALES

RAMA	REQUISITOS	BATERIA BASICA PRUEBAS PSICOLOGICAS	APTITUDES Y DESTREZAS	CONOCIMIENTOS
1. Analista Especializado 2. Jefe de Sección de analista.	1. Carta de pasante + comprobante de Experiencia. 2. Título Profesional + Experiencia.	Wais ó Dominós Cleaver Moss Lüscher Edwards	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto Prueba de Supervisión.	Habilidad verbal (fluidez) Iniciativa Metodología.
1. Auxiliar de Contabilidad.	1. Comprobante de la Especialidad.	Army Beta ó Raven Cleaver Moss Test del Arbol Cornell Index	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto Habilidad Numérica G.C.T. (Completo):	Aritmética Números Velocidad Exactitud Coordinación Visomotora.
1. Auxiliar Técnico Jurídico. 2. Abogado	1. Carta de Pasante. 2. Título Profesional + Experiencia.	Army Beta ó Raven Cleaver Moss Test del Arbol Cornell Index 2. Wais ó Dominós Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia Edwards	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto G.C.T. (Parte I y III):	Habilidad Razonamiento Verbal. Metodología Iniciativa.
1. Médico General 2. Médico Especializado.	1. Título Profesional Registrado. 2. Comprobante de Especialidad + Experiencia.	Wais ó Dominós Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia Edwards.	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto G.C.T. (Parte I y II).	Habilidad Verbal (Fluidez) iniciativa.
1. Psicólogo.	1. Título Profesional + Experiencia.	Wais ó Dominós Cleaver Moss Persona bajo la Lluvia Edwards	Razonamiento Verbal Razonamiento Abstracto G.C.T. (Parte I y III).	Pruebas Psicológicas y Psicométricas Metodología.

5.9 AREAS A MEDIR CON PRUEBAS PSICOMETRICAS.

AREA A MEDIR	PRUEBA
INTELIGENCIA	Barsit o Test Barranquilla Army Beta II Dominós Raven Wais
ACTITUDES	C.P.F. N.P.F.
ADAPTABILIDAD LABORAL	MOSS
ESTILO DE TRABAJO	Escala de Estilos de Administración Cleaver
PERSONALIDAD	Test del Arbol Cornell Index Edwards Persona bajo la Lluvia Frases Incompletas de Sacks M.M.P.I.
APTITUDES Y DESTREZAS	Pruebas de Aptitudes Administrativas o G.C.T. Test de Aptitud Diferencial D A T
INTERESES	Geist de Intereses Vocacionales
PERCEPCION VISOMOTRIZ	Test de Percepción de Diferencias Formas Identicas de Thurstone
CAPACIDAD DE SUPERVISION	Pruebas de Supervisión de Fress y Remers
PRUEBAS DE CONOCIMIENTO	Dependiendo de los Requerimientos del Puesto
PRUEBAS SECRETARIALES	Ortografía Taquiografía Mecanografía Correspondencia Archivo

De acuerdo a las etapas antes mencionadas se elegirá a la persona ADECUADA para cubrir el puesto vacante y una vez elegida ésta se le dará la Inducción.

5.10 Inducción.

Es importante que el personal de nuevo ingreso tenga metas comunes con la Institución, por lo cual se induce a su favorable ambientación y al conocimiento de los objetivos de la misma. Así como la especificación de las tareas a realizar en el puesto, enfocando su desempeño al logro de estos objetivos, a través de un videocassette, manual de bienvenida o plática.

Por otro lado, se hace necesario que también conozcan sus obligaciones y sus derechos en las Condiciones Generales de Trabajo, los cuales son proporcionados por los responsables de la Dirección o Unidad a la que pertenecen.

El propósito fundamental de esta fase, es la de lograr la pronta adaptación y sensibilización del personal de nuevo ingreso.

VI. EVALUACION.

VI. EVALUACION

Esta dependencia gubernamental ha sufrido diversas etapas de cambio, que están inmersas en la época de crisis política, económica y social que vive el país, las señalan a continuación:

6.1. Desconcentración.

En septiembre de 1985 ocurre el terremoto, el cual ocasionó desastres en algunos edificios del gobierno como en esta dependencia gubernamental, surgiendo así un plan de emergencia para disminuir la población en el Distrito Federal, y específicamente en el sector público, denominado "Desconcentración hacia el interior del país" y por consiguiente una reestructuración de las oficinas centrales; de cuyos resultados se guardó total y absoluta discreción por parte del área administrativa encargada.

6.2. Retiro voluntario.

En 1988 y 1992 se presenta una etapa de recesión en el Gobierno Federal, surgiendo el programa de "retiro voluntario", el cual fue implementado para reducir la plantilla de personal.

Esta medida fue aplicada en las primeras reestructuraciones de la deuda externa durante la administración del presidente Lic. Miguel De la Madrid Hurtado, por la condicionalidad adoptada por el FMI para la "renegociación de la deuda externa", hacia la política del gasto público en agosto de 1985, se consideró el adelgazamiento de la burocracia, la que se llevó a cabo modificando el organigrama de la administración centralizada y recortando personal.

Este programa se estableció por primera vez en 1988; y por segunda vez en 1992 y así el total de plazas que se congelaron en ese período fue de 858 (ver tabla 6.3)

Esta reducción de plazas se ha reflejado en el departamento de selección, ya que al congelarse las mismas hay cierre de contrataciones. Sin embargo la inminente necesidad de la población de contar con un empleo, les hace acudir en su búsqueda a la dependencia, esto actualmente se ha acentuado, por la recesión económica que existe tanto en las empresas de índole privado como en la pública.

Por lo que respecta, al procedimiento de selección empleado en la Institución se llevó a cabo de la siguiente forma de acuerdo a lo señalado por Arias Galicia, el cual es el procedimiento tradicional de Selección.

El primer indicador correspondió a la elaboración de los análisis de puestos con

el fin de realizar el perfil y catálogo de puestos; ya que es la secuencia en el proceso de selección, asimismo en la parte importante en que los psicólogos del área laboral nos basamos para llevar a cabo selección del candidato.

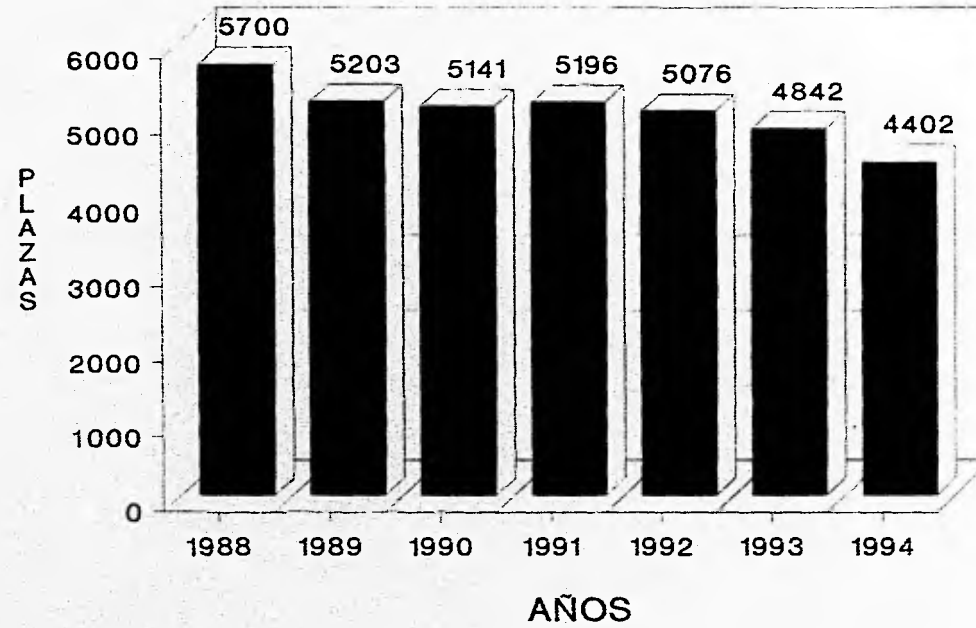
A continuación se estableció la estrategia Selección de Personal que consiste en:

- 1.- Se genera una vacante.
- 2.- Enviar la requisición del Departamento de Selección.
- 3.- Recibir y revisar la requisición.
- 4.- Emitir respuesta de enterado.
- 5.- Clasificar en catálogo de puestos el perfil requerido.
- 6.- Revisar expedientes de bolsa de trabajo y recepción de candidatos propuestos por la unidad administrativa solicitante.
- 7.- Realizar citas vía telefónica o telegráfica.

- 8.- Recurrir a fuentes de reclutamiento externas.
- 9.- Recibir aspirantes ya sea por iniciativa propia o por cita.
- 10.- Realizar entrevista inicial.
- 11.- Realizar análisis y evaluación de datos clasificando y seleccionando a los candidatos más idóneos al puesto.
- 12.- Elaborar reporte preliminar.
- 13.- Dar cita a candidatos para presentar exámenes psicométricos.
- 14.- Seleccionar batería psicológica conforme a niveles institucionales.
- 15.- Administrar pruebas psicométricas.
- 16.- Realizar análisis y evaluación e interpretación de pruebas psicométricas.
- 17.- Realizar exámenes de conocimientos.
- 18.- Realizar evaluación e interpretación de exámenes de conocimientos.

- 19.- Realizar entrevista profunda a candidatos.
- 20.- Integrar información y reporte de estudio.
- 21.- Solicitar a candidatos documentación para integración de expediente.
- 22.- Integrar expediente y se enviar al jefe inmediato.
- 23.- Turnar reporte a la autoridad competente de la unidad administrartiva solicitante.
- 24.- Realizar seguimiento hasta la contratación.
- 25.- Realizar inducción al puesto.

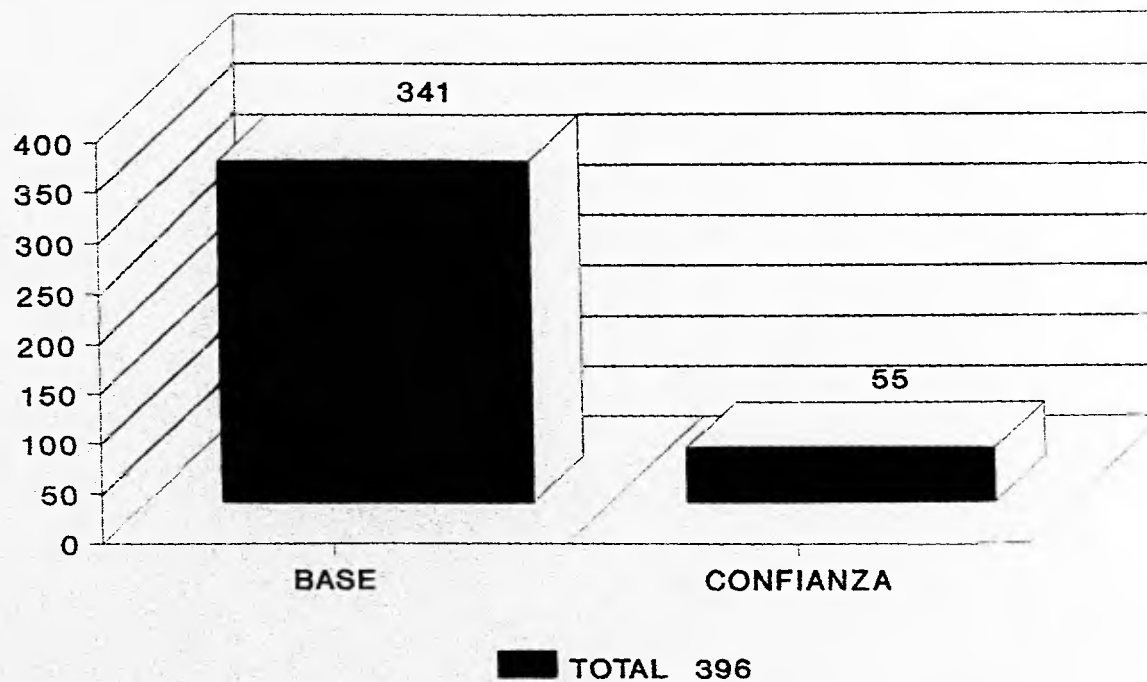
6.3 REDUCCION DE PLAZAS EN EL PERIODO DE 1988-1994 (22.78%)



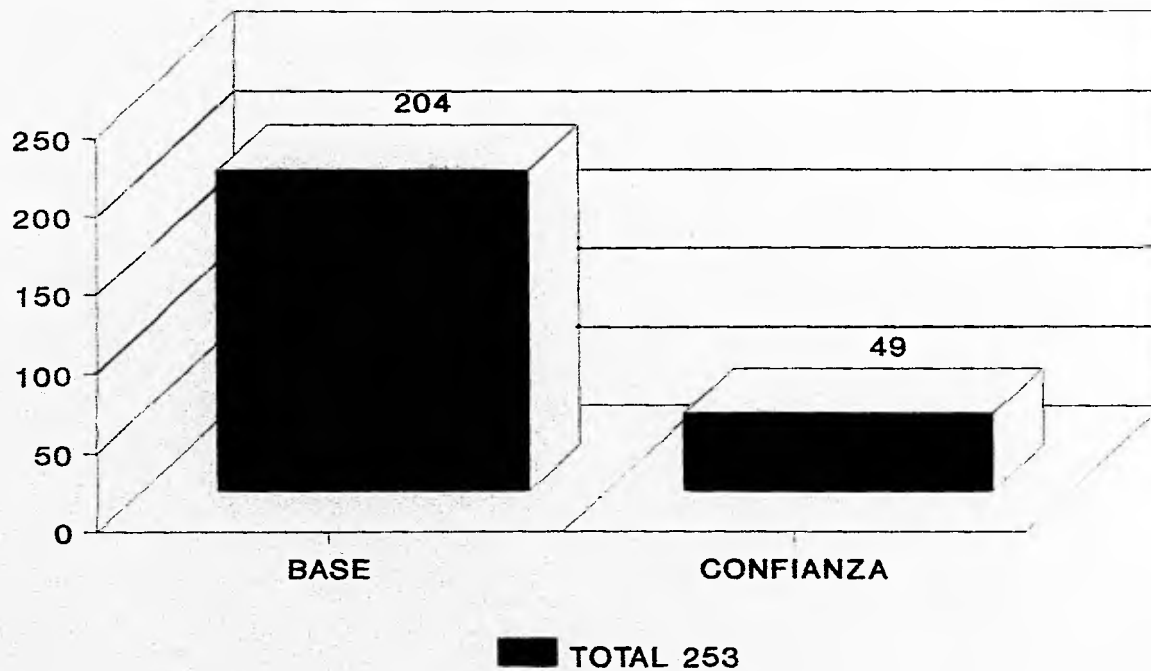
6.4. Reducción de Plazas por Retiro Voluntario en 1992.

TIPO DE PLAZA	DELEGACIONES FEDERALES	OFICINAS CENTRALES	TOTAL DE REDUCCION
CONFIANZA	55	49	104
BASE	341	204	545
TOTAL	396	253	649

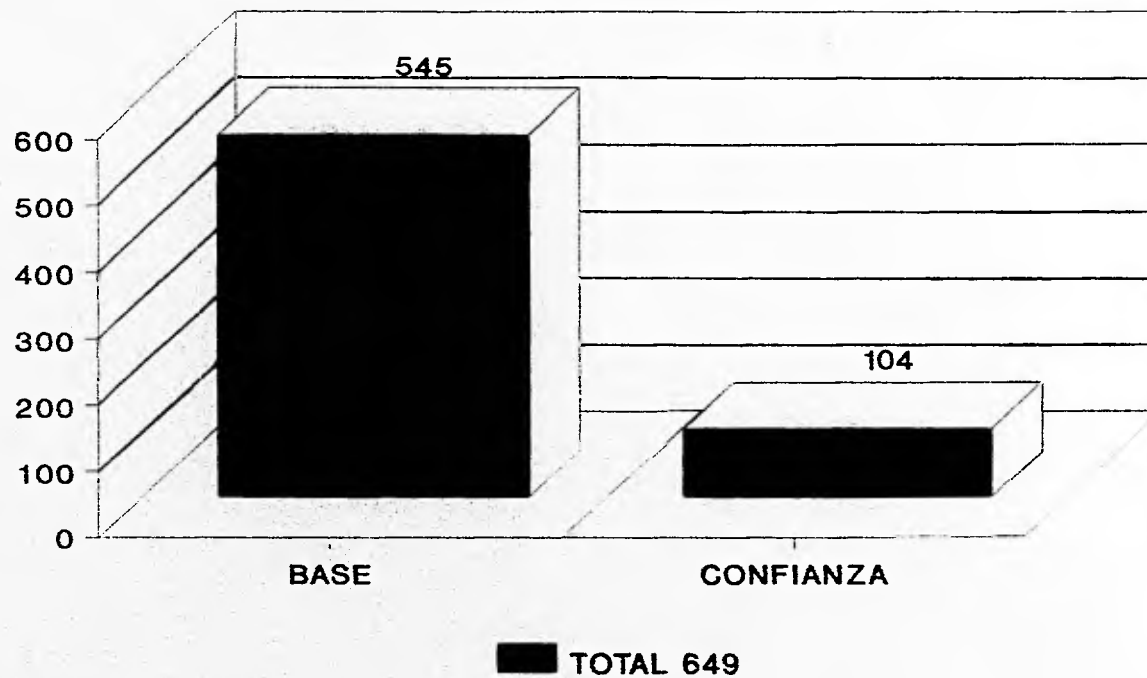
6.5 REDUCCION DE PLAZAS POR RETIRO VOLUNTARIO EN DELEGACIONES FEDERALES



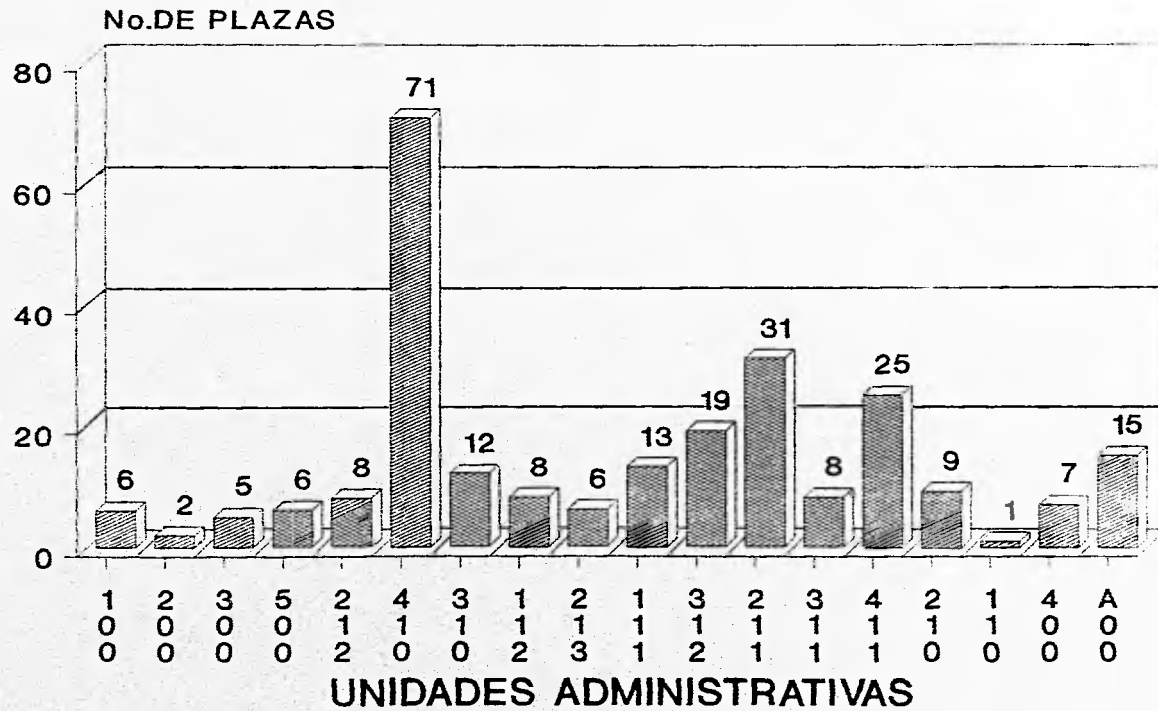
6.6 REDUCCION DE PLAZAS POR RETIRO VOLUNTARIO EN OFICINAS CENTRALES



6.7 REDUCCION DE PLAZAS POR RETIRO VOLUNTARIO (GLOBAL)

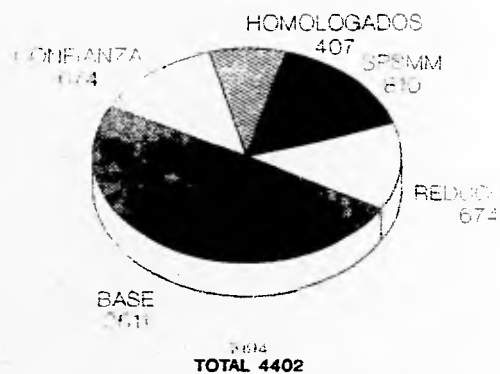
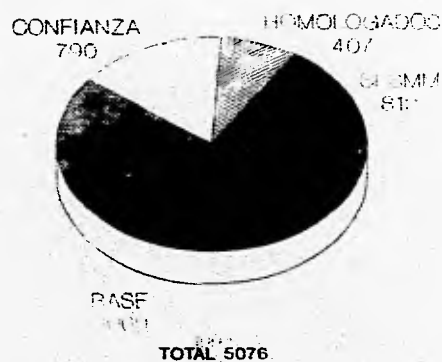


6.8 RETIRO VOLUNTARIO IMPACTO EN OFICINAS CENTRALES



CLAVE	UNIDADES ADMINISTRATIVAS UNIDAD ADMINISTRATIVA
100	SECRETARIO.
200	SUBSECRETARIA DE FOMENTO Y DESARROLLO DE PESQUERO.
300	SUBSECRETARIA DE ORGANIZACION Y ADMINISTRACION DE PESQUERIAS.
500	UNIDAD COORDINADORA DE DELEGACIONES FEDERALES.
212	DIRECCION GENERAL DE ACUACULTURA.
410	DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION.
310	DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION DE PESQUERIAS.
112	DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS JURIDICOS.
213	DIRECCION GENERAL DE ASUNTOS PESQUEROS INTERNACIONALES.
111	UNIDAD DE COMUNICACION SOCIAL.
312	DIRECCION GENERAL DE INFORMATICA Y REGISTRO PESQUERO.
211	DIRECCION GENERAL DE INFRAESTRUCTURA Y FLOTA PESQUERA.
311	DIRECCION GENERAL DE ORGANIZACION Y CAPACITACION PESQUERA.
411	DIRECCION GENERAL DE PROGRAMACION Y EVALUACION.
210	DIRECCION GENERAL DE PROMOCION PESQUERA.
110	UNIDAD DE PESCA DEPORTIVO RECREATIVO.
400	OFICIALIA MAYOR.
A00	INSTITUTO NACIONAL DE PESCA.

6.9 COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE 1992 Y 1994 POR PUESTOS



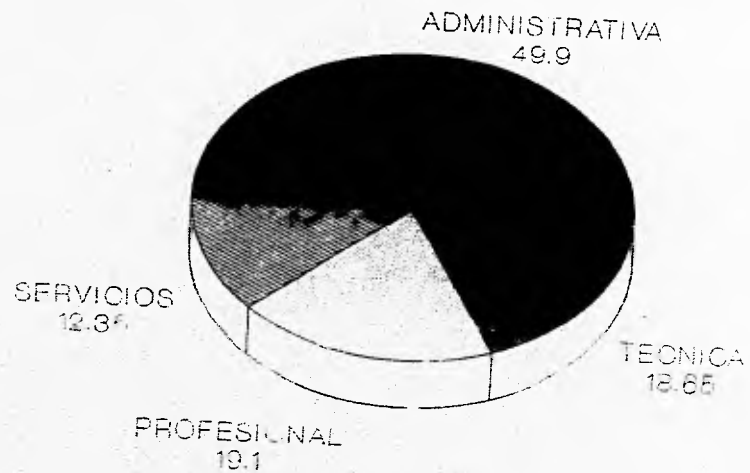
6.10 Compulsa gráfica.

A continuación se presenta el número de los solicitantes por rama:

6.10.1. Recepción de solicitudes de empleo por rama 1993-1994

RAMA	No.DE SOLICITUDES	%
SERVICIOS	71	12.35
ADMINISTRATIVA	275	49.90
TECNICA	107	18.65
PROFESIONAL	109	19.10
TOTAL	562	100.00

**6.10.2 RECEPCION DE SOLICITUDES
(% POR RAMA 1993-1994).**



6.10.3 Evaluaciones de 1993-1994

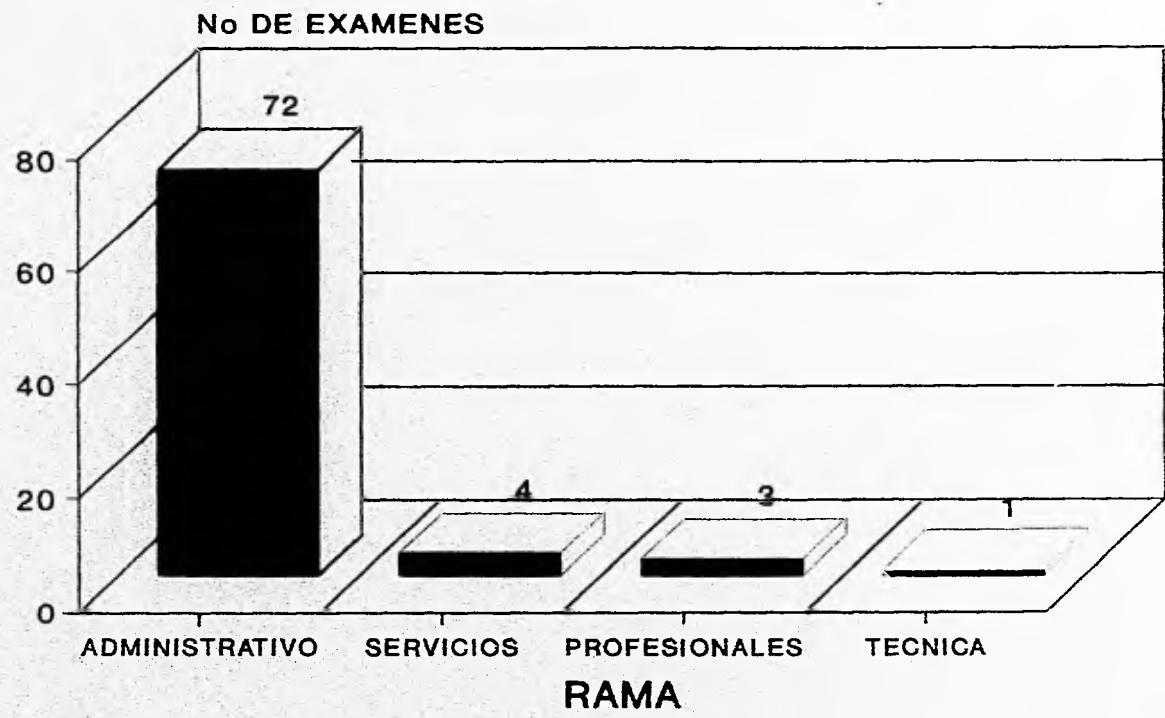
En esta fase se aplicaron 80 exámenes entre teórico-prácticos y psicométricos. De estos los más utilizados fueron: Wonderlic, test proyectivo de Karen Machover, Ohio classification test y prueba Cleaver, así como, la batería secretarial compuesta por 10 subtests.

De este total de aplicaciones 72 se practicaron a solicitantes a la rama administrativa, 4 para la rama de servicio y 3 para rama profesional, Así como una aplicación en la rama técnica. Haciendo un total de 80.

"EVALUACIONES"

PUESTO	No.DE APLICACIONES
ADMINISTRATIVO	72
SERVICIOS	4
PROFESIONALES	3
TECNICA	1
TOTAL	80

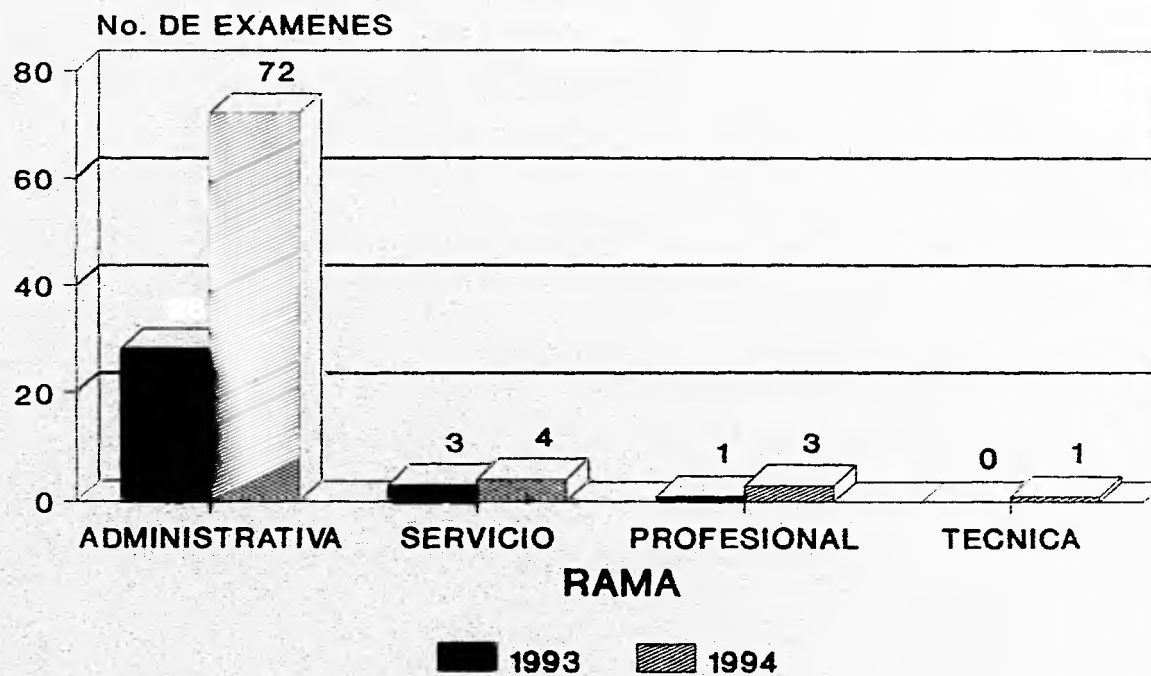
6.10.4 EVALUACIONES 1993-1994



6.10.5 Exámenes aplicados.

RAMA	1993	1994
ADMINISTRATIVA	28	72
SERVICIO	3	4
PROFESIONAL	1	3
TECNICA	.	1
TOTAL	32	80

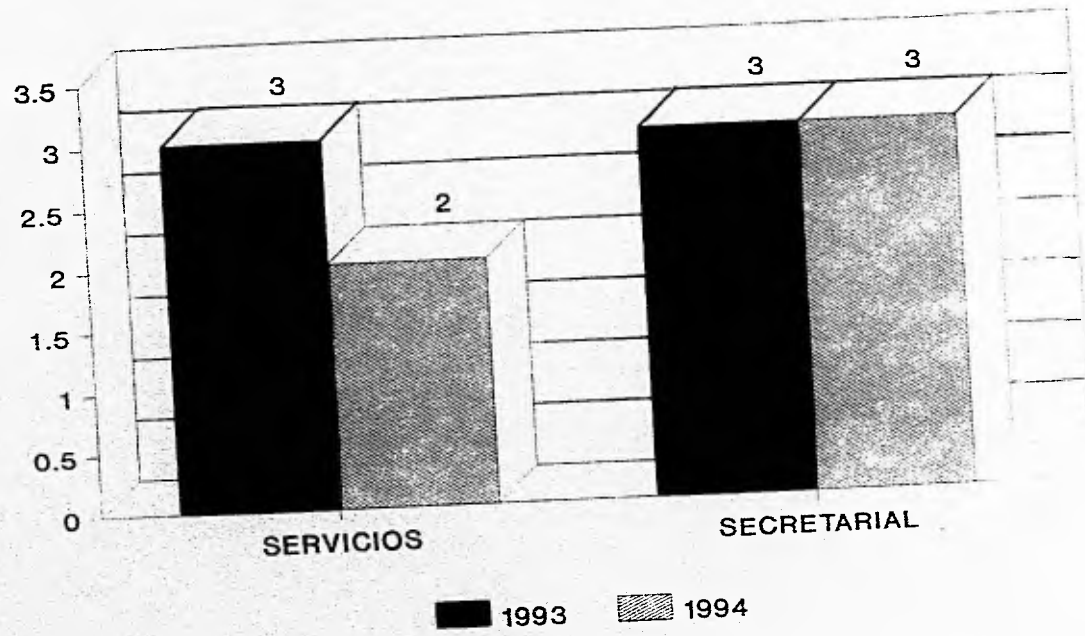
6.10.6. EXAMENES APLICADOS 1993-1994



6.10.7. Contrataciones.

PUESTO	1993	1994
SERVICIOS	3	2
SECRETARIAL	3	3
TOTAL	6	5

6.10.8 CONTRATACIONES 1993-1994



VII. ANALISIS Y CONCLUSIONES.

VII. ANALISIS Y CONCLUSIONES

A través de este trabajo, es factible establecer lo siguiente:

7.1 FACTORES EXTERNOS.

Como factor importante se encuentra el FMI, con el cual se tiene la deuda que afecta al país, es un organismo rector de muchos o bien de la totalidad de los países, imponiendo sus decisiones con el fin de controlar y negociar factores como:

- Adelgazamiento de la burocracia en diversos sexenios.
- Influencia para la reducción del presupuesto gubernamental.
- Intervención para las devaluaciones del peso con respecto al dólar.
- Establecimiento de los aumentos salariales, etc.

7.2 FACTORES INTERNOS.

- Fuga de capitales.
- Desempleo en todos los niveles por el cierre de pequeñas y medianas empresas; y reducción de la burocracia.

7.3 DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.

Los factores antes mencionados han restringido la función del departamento de selección de personal esto se manifiesta en la gráfica 9.5. Reducción de plazas en el periodo de 1988 a 1994 que fue de 1298; que representa el 22,78% de un total de 5700; tomando en cuenta que la dependencia tiene una población menor a las demás Secretarías de Estado.

Asimismo, el modelo de selección de personal no es aplicable en su totalidad en esta dependencia pública, ya que no se pueden seguir sus lineamientos ni aplicación de todos los pasos (incluyendo la encuesta socioeconómica y entrevista de evaluación), debido a la reducción de presupuesto y la no contratación de personal.

En lo que se refiere a las políticas internas de la dependencia limitan el proceso de selección en lo siguiente:

- * La selección de personal se lleva acabo hasta un nivel 27 (profesional titulado); sin embargo, a la fecha no ocurre por la situación de la crisis económica.
- * Se cubren las necesidades de la dependencia a través de los prestadores de servicio social.

- * Se dan puestos a personal no seleccionado por el área de recursos humanos.
- * Trastornos internos por otorgar un puesto, a personal que puede no ser el indicado.
- * No se coloca a los candidatos en el puesto más adecuado.
- * Debido a la reducción de plazas se ha ocasionado la saturación de funciones.

Por lo que se concluye que el proceso que se sigue para seleccionar al candidato a ocupar una plaza, desde 1982 ha presentado variaciones, ya que se ha realizado el cambio de pruebas psicométricas, sabemos que estas pueden perder su confiabilidad, porque hay conocimiento por parte de la población.

Sin embargo, al hablar de la crisis económica que está viviendo el país, que se ha presentado desde 1988, en la cual el Gobierno Federal estableció el programa de retiro voluntario como una medida para reducir la plantilla de personal, y motivarlo a retirarse ha ocasionado que los trabajadores que están laborando absorban las funciones del que se retiró, porque el funcionamiento de la dependencia ha continuado; y las funciones se realizan con una mayor carga de trabajo, sin que el personal ocupe el puesto adecuado, esto sin modificación dentro del catálogo de puestos.

El procedimiento de selección no ha tenido modificaciones, pero en vista de las medidas tomadas por el Gobierno Federal, el departamento de selección no realiza este proceso completo.

Ya que la persona que se presenta en la dependencia se le da una solicitud y se le realiza una entrevista inicial; en la cual se le explica la situación, que no existen contrataciones por el momento.

7.4 LAS CONTRIBUCIONES SON:

- Se establecieron las baterías psicológicas por grupos de puestos, como:
 - a. Servicios.
 - b. Administrativos.
 - c. Técnicos.
 - d. Profesionales.

- Administración del modelo de selección de personal, garantizando con esto la estabilidad, eficacia y productividad del mismo a través del elemento más importante que lo compone: El Factor Humano.

- Reestructuración de funciones, ya que este punto es de gran relevancia y sumamente delicado, por lo que no se podría contratar personal para la institución, sin llevar a cabo una sistematización de los lineamientos a seguir,

implementando el sistema lógico para la selección y realización con eficiencia, efectividad, objetividad y productividad.

- * Elaboración de perfiles y catálogo de puestos, los cuales se irán ajustando de acuerdo a las modificaciones que se realicen en las funciones de los mismos. Este concepto de la clasificación del catálogo institucional de puestos, respecto al perfil requerido, consiste en tomar en cuenta al catálogo, resultado del análisis de tareas y/o atendiendo a indicaciones específicas solicitadas.
- * Existe estancamiento de la requisición, en esta época de crisis las condiciones imperantes no constituyen un factor favorable para la generación de vacante.
- * Reestructuración del organigrama, dicho cambio surge de acuerdo a un proceso de modificación de la estructura actual y la que se implantará, tomando en cuenta los objetivos de la nueva administración gubernamental.
- * Recepción de aspirantes, la atención constante es importante, aunque como se señala se evita el generar expectativas de empleo, cuando en realidad no hay vacantes.
- * Entrega de solicitudes de empleo, no cesa una de las funciones primordiales del departamento de selección para los aspirantes.

- * **Realización de entrevistas, esta actividad se efectúa cuando existe la recepción de aspirantes.**

- * **Evaluación psicológica y examen de conocimientos en su caso.**

- * **Realizar expediente psicológico del candidato y su registro.**

- * **Bolsa de trabajo, en el Departamento de Selección de Personal se continúa con la actividad, de fortalecer dicha bolsa. Revisando expedientes de la misma y/o recepción de candidatos propuestos por la misma unidad administrativa solicitante; en caso de encontrar candidatos idóneos para el proceso; entrevista con previa solicitud, evaluación psicológica y técnica, elaboración de expedientes e integración a la bolsa de trabajo.**

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Abad A., Servin L. *Introducción al Muestreo*. Edit. México.
- Acevedo L. Gutiérrez E. Becerril I. y González L. Periódico el Financiero 25 de julio de 1995.- Noticia principal; primera plana. Severo deterioro Industrial, México, D.F.
- Anduaga Ponce Susana Cintia. Tesis (1992) Satisfacción Laboral en Relación al Contrato de Trabajo. Universidad Femenina de México Estudios de Psicología Incorporado a la UNAM.- México, D.F.
- Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. México D.F., 1981.
- Argryris Cris. *El Individuo dentro de la organización*. Editorial Herder Barcelona España. 1979.
- Banco de México. Indicadores Económicos. México, D.F. mayo 1995.
- Bass, M. Barnard. Psicología de las Organizaciones. Editorial C.E.S.A. México, 1972.
- Betancourt C.M. y Contreras C.M. Tesis (1991). Propuesta para la elaboración de perfiles de puestos en una Institución Bancaria. UNAM. FACULTAD DE PSICOLOGIA, UNAM.

- BENNET, C.L. Manual de Descripciones de Puestos ejecutivos Editorial Continental México, D.F., 1980.
- Blaz Ruíz Rodrigo. (Tesis 1979). Los Desequilibrios Estructurales y la Devaluación de 1976, UNAM Facultad de Economía.- México, D.F.
- Cadwell, C. Inducción del nuevo empleado. Editorial Trillas. México, D.F. 1991.
- Campos Ricardo. El Fondo Monetario Internacional y la Deuda Externa Mexicana. Editorial Plaza y Valdéz.- México, D.F., 1993.
- Central Mexicana de Servicios Generales de A.A., A.C., Una Breve Guía de Alcohólicos Anónimos. Cámara Nacional de la Industria Mexicana registro 2029. México, D.F., 1989.
- Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos, Editorial McGraw Hill, México, D.F., 1986.
- Chiavenato Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill.- México, D.F. 1994.
- Chinoy Ely. La Sociedad. Editorial Fonso de Cultura Económica.- México, D.F., 1975.
- Chudren H.J. Y Sherman W.A. Administración de Personal, Editorial CECSA, México, D.F. 1988.
- Colmenares David, Angeles Luis. La Devaluación de 1982, Editorial Terranova.- México, D.F. 1982.

- Crozier Michel.- El Fenómeno Burocrático. Editorial Amarrortu Editores.- México, D.F., 1974.
- Davis Keith, Newstrom John W.- Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill.- México, D.F. 1991.
- De la Garza Fidel, Vega Amando.- La juventud y las drogas. Guía para Jóvenes Padres y Maestros.- Editorial Trillas.- México, D.F., 1990.
- De Pina Rafael, de Pina Sara Rafael.- Diccionario de Derecho. Décimo séptima edición. Editorial Porrúa.- México, D.F., 1991.
- Díaz Guerrero Rogelio. Psicología del Mexicano. Editorial Trillas. México, D.F., 1991.
- Dorsch Friedrich. Diccionario de Psicología. Quinta edición.
- Escuela Interamerica de Administración Pública. Administración de Empresas Públicas. Editorial Limusa.- México, D.F., 1979.
- Excélsior. Reportaje de García José de Jesús. 17 julio 1995.- México, D.F. sección financiera a dos columnas primera página. Simulación y Realidad; Debate sobre la Devaluación.
- Gabinete de Comercio Exterior. El Proceso de Adhesión de México al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) México, D.F., 1986.

Gaceta UNAM. Artículo escrito por Gustavo Ayala Vieyra.- Los preparativos para Ingresar al GATT. Verdadero origen del desempleo en México.- México, D.F., 18 mayo de 1995.

Gamboa G. Descripción de puestos en las actividades de Adiestramiento.- Editorial Armo.- México, D.F., 1984.

García Márquez María Luisa, Reynoso Torres María del Carmen. tesis (1992) Estudio Comparativo del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en 4 empresas públicas y 4 empresas privadas. UNAM. Facultad de Psicología.- México, D.F.

Ghiselli, Brown C. Psicología Editorial Letras. España 1980.

González Casanova Pablo, Agullar Camín Héctor. México ante la Crisis.- Editorial siglo veintiuno editores 5ª edición.- México, D.F., 1985.

Grados Espinosa Jaime A. Inducción Reclutamiento y Selección. Editorial Manual Moderno.- México, D.F., 1988.

Guillén Romo Héctor. Orígenes de la Crisis en México 1940/1982. Editorial Era.- México, D.F., 1989.

Howell, C. William. Psicología Industrial y organizacional. Editorial Movisal Moderna. México, D.F.

Huber Güntiher K.M. Stress y Conflictos Métodos de Superación.- Editorial paraninfo. Madrid España 1986.

- INEGI 1992. Estados Unidos Mexicanos.- Resumen General. XI Censo General de Población y Vivienda 1990.
- Jacoby Henry. La Burocratización del Mundo.- Editorial siglo XXI.- México, D.F., 1972.
- Kobayashi, Shigery. Administración Creativa.- Editorial Técnica S.A., México, D.F.
- Morales Maria Luisa. Psicometría Aplicada.- Editorial Trillas. México, D.F. 1982.
- Orozco R.J. Proceso Práctico y Selección de Personal.- Editorial COPARMEX, México, D.F. 1980.
- Poder Ejecutivo Nacional. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000.- México, D.F., 1995.
- Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal. Química Legal, Serie criminalística. Instituto de Formación Profesional.- México, D.F., 1987.
- Ramírez Santiago.- El Mexicano Psicología de sus Motivaciones.- México, D.F., 1990.
- Reyes Agustín.- Administración de Personal, Relaciones Humanas. Editorial Limusa, México, D.F., 1993.
- Satir Virginia.- Relaciones Humanas en el Núcleo Familiar. Séptima reimpresión. Editorial Pax-México.- México, D.F., 1985.

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Tratado del Libre Comercio de América del Norte.- México, D.F., 1992.

Sepesca. México, Canadá, Estados Unidos; El Sector Pesquero ante, el Acuerdo del Libre Comercio.- México, D.F., 1992.

Secretaría de Programación y Presupuesto. Antología de la Planeación en México 1917-1985.. Editorial Fondo de Cultura Económica.- México, D.F., 1985.

Shultz Duane P. Psicología Industrial. Tercera edición, nueva editorial Interamericana.- México, D.F., 1985.

Stora Jean Benjamín. ¿Qué sé? El Estrés. Editorial publicaciones Cruz O. S.A.A.- México, D.F., 1998.

Tenorio Tagle Fernando. Ideas Contemporáneos en torno a las Drogas y sus Consecuencias en Materia Legislativa. Instituto Nacional de Ciencias Penales. (INACIPE).- México, D.F., 1989.

Trabajadores Económicos del INAH. Delegación D II I. A 1, Sección X, SNTE. La Primera Llamada del 94.- (Documentos del Movimientos Social en Chipas).- México, D.F., 1994.

Whittaker James O.- Psicología segunda edición.- Editorial nueva editorial Interamericana.- México, D.F., 1971.

ANEXO

ANEXO I

**FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO
DE SELECCION DE PERSONAL**

FLUJOGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
DEPTO. DE SELECCION DE PERSONAL.	1	PLANEA LA ELABORACION DE ANALISIS DE PUESTO PARA OBTENER PERFILES, PREPARANDO LAS ESTRATEGIAS DE INVESTIGACION, PROYECTO Y DOCUMENTACION PARA SU AUTORIZACION.	ANTEPROYECTO		ELABORAR DOCUMENTO PARA SU AUTORIZACION A AUTORIDADES CORRESPONDIENTES.
	2	ENVIA SOLICITUD Y PROGRAMA A UNIDAD ADMINISTRATIVA CORRESPONDIENTE PARA SU AUTORIZACION.	OFICIO Y ANTEPROYECTO.		ENVIA OFICIO Y ANTEPROYECTO A OFICIALIA MAYOR Y DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y DE PERSONAL PARA SU APROBACION. (UN ORIGINAL Y COPIAS CORRESPONDIENTES.
	3	RECIBE AUTORIZACION O RESPUESTA DE ACEPTACION DEL PROYECTO.	OFICIO		
	4	PROGRAMA LAS ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACION CON LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS CORRESPONDIENTES.	CALENDARIO		

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
	5	REALIZA ANALISIS DE PUESTO A TRAVES DE RECOPIAR INFORMACION Y OBSERVACION OIRECTA	FORMATOS CUESTIONARIOS LISTAS CHECABLES Y ENTREVISTAS		DE CADA UNIDAD ADMINISTRATIVA. SELECCIONA UN PUESTO DE LOS QUE ESTAN REGISTRADOS EN LA PLANILLA Y SE PROCEDE A OBSERVAR DIRECTAMENTE A CADA UNA DE LAS PERSONAS QUE LOS OCUPAN. TOMANDO EN CUENTA, ACCIONES, CONDUCTAS, TAREAS, FUNCIONES, ACTITUDES, TIEMPOS, MATERIALES, Y MAQUINARIA EMPLEADA. EL FORMATO A LLENAR CONTIENEN LA TAREA, CONDUCTA, ANTECEDENTE Y CONSECUENTE. EN LISTA CHECABLES SE MARCAN LAS TAREAS Y CONDUCTAS DEL PUESTO, QUE SON OBSERVABLES. CUESTIONARIOS Y ENTREVISTAS SE APLICAN TANTO AL QUE OSTENTA EL PUESTO, COMO AL JEFE INMEDIATO REALIZANDOSE EN EL AREA DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA.

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION.	6	LLEVA A CABO CONCENTRADO, CLASIFICACION Y ORGANIZACION DE INFORMACION RECOPIADA.			LLEVA A CABO PROCESAMIENTO ESTADISTICO DE DATOS.
	7	ENVIA INFORMACION RECOPIADA Y ORGANIZADA PARA SU PROCESAMIENTO INFORMATICO.	LISTAS CHECABLES. CUESTIONARIOS.		SE ENVIA UN ORIGINAL Y CUATRO COPIAS.
	8	RECIBE INFORMACION PROCESADA INFORMATICAMENTE Y CONCENTRADO DE INFORMACION.	FORMATDS CONCENTRADO DE INFORMACION.		ORIGINAL Y CUATRO COPIAS.
	9	EN BASE A LO CONCENTRADO DE INFORMACION, ELABORA UN PERFIL DE PUESTOS TOMANDO EN CUENTA LAS NECESIDADES Y FUNCIONES REALES DE LOS PUESTOS.	CATALOGOS DE PUESTOS		ESTE CATALOGO UNICAMENTE SERA PARA USO EXCLUSIVO DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL.

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
UNIDAD ADMINISTRATIVA	10	SE GENERA UNA VACANTE	AVISO CAMBIO DE SITUACION		
	11	ENVIA REQUISICION OFICIAL DE PUESTO VACANTE AL DEPTO. DE SELECCION Y CAPACITACION	OFICIO		DEBE HACERSE ORIGINAL Y COPIAS RESPECTIVAS Y ESTAR FIRMADO POR EL RESPONSABLE DE LA UNIDAD SOLICITANTE.
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION	12	RECIBE Y REVISA LA REQUISICION. EMITE RESPUESTA DE ENTERADO Y SE INICIA EL PROCESO DE SELECCION DENTRO DEL DEPARTAMENTO	OFICIO		DEBE HACERSE CON ORIGINAL Y COPIAS RESPECTIVAS Y ESTAR FIRMADO POR EL JEFE DEL DEPARTAMENTO.
	13				

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
PSICOLOGO	14	CLASIFICA EN CATALOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS EL PERFIL REQUERIDO	CATALOGO		SE REFIERE AL CATALOGO RESULTADO DEL ANALISIS DE PUESTOS. Y/O ATENDIENDO A INDICACIONES ESPECIFICAS SOLICITADAS.
	15	REvisa EXPEDIENTES DE BOLSA DE TRABAJO O RECIBE A CANDIDATOS PROPUESTOS POR LA MISMA UNIDAD ADMINISTRATIVA SOLICITANTE.	ARCHIVO O CONCENTRAD O DE SOLICITUD DE EMPLEO		EN CASO DE ENCONTRAR CANDIDATOS IDONEOS SE PROCEDE A DARLES CITA.
SECRETARIO Y/O PSICOLOGO	16	REALIZA CITAS VIA TELEFONICA O TELEGRAFICA	FORMATO		EN CASO DE NO ENCDNTRAR UN MINIMO DE DIEZ CANDIDATOS. SE PROCEDE A VISITAR A OTRAS INSTITUCIONES O CARTERAS DE PERSONAL. (DEPENDE DE LA ESPECIALIZACION DEL PUESTO).

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION. PSICOLOGO	17	RECURRE A FUENTES DE RECLUTAMIENTO EXTERNO	CONVOCATORIA O BOLETIN		SE ANOTAN DATOS, CARACTERISTICAS Y REQUISITOS QUE EL CANDIDATO DEBE REUNIR.
	18	RECIBE A ASPIRANTES QUE SE PRESENTEN POR INICIATIVA Y ENTREGA SOLICITUD DE EMPLEO PARA SU REQUISICION	FORMATO		LOS DATOS DEBEN SER ESCRITOS EN LETRA LEGIBLE DE PREFERENCIA EN LETRA DE MOLDE.
	19	REALIZA ENTREVISTA INICIAL	SOLICITUD DE EMPLEO REQUISITADA		LA SOLICITUD ES CHECADA PARA CONFIRMAR LA VERACIDAD DE LOS DATOS, O BIEN PARA PROFUNDIZAR EN LOS MISMOS. (MINIMO DIEZ CANDIDATOS QUE REUNEN LOS REQUISITOS DE PRIMER INSTANCIA). EL ENTREVISTADOR DEBE CONTAR CON EXPERIENCIA PREVIA Y CON EL ACERVO DE CONOCIMIENTOS, TEORICOS, TECNICOS E INSTRUMENTALES.

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
PSICOLOGO	20	REALIZA ANALISIS Y EVALUACION DE DATOS, CLASIFICANDO Y SELECCIONANDO A LOS CANDIDATOS MAS IDONEO AL PUESTO. ELABORA REPORTE PRELIMINAR.	INFORME O REPORTE		SE ELABORA MEDIANTE LA CORRELACION DE LOS DATOS OBSERVADOS Y CARACTERISTICAS DEL PERFIL DE PUESTO.
SECRETARIA Y/O PSICOLOGO	21	DAR CITA A CANDIDATOS PARA PRESENTAR EXAMENES PSICOMETRICOS.			
PSICOLOGO	22	SELECCIONA PRUEBAS PSICOMETRICAS QUE FORMAN PARTE EN LA BATERIA PSICOLOGICA.	PRUEBAS PSICOMETRICAS		A LA SELECCION DE PRUEBAS SE REALIZA EN BASE AL NIVEL DEL PUESTO Y ASPECTOS SOCIOCULTURALES, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS QUE ESPECIFIQUE EL PERFIL DEL PUESTO.

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
PSICOLOGO	23	APLICA PRUEBAS PSICOMETRICAS	PRUEBAS PSICOMETRICAS		EL APLICADOR PREPARA PREVIAMENTE EL AMBIENTE, TRATANDO DE CONTROLAR VARIABLES COMO RUIDO, ILUMINACION, ETC. Y REALIZA REGISTRO DE CONDUCTAS EMITIDAS POR EL CANDIDATO DESDE QUE SE PRESENTA A LA EVALUACION.
	24	REALIZA ANALISIS, EVALUACION E INTERPRETACION DE PRUEBAS PSICOMETRICAS.	PLANTILLAS, BAREMOS, TABLAS, FORMATOS.		TOMA EN CUENTA EL REGISTRO HECHO AL MOMENTO DE LA EVALUACION Y DE LA ENTREVISTA INICIAL Y RESULTADO DE LAS MISMAS.

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
	25	REALIZA EXAMENES DE CONOCIMIENTOS.	EXAMENES		ESTOS EXAMENES SE APLICAN SOLO A ALGUNOS PUESTOS ESPECIFICOS. SE TOMA EN CUENTA SOLO EL No. DE ACIERTOS DIVIDIENDOLE ENTRE EL TOTAL DE PREGUNTAS. EL ENTREVISTADOR PREPARA EL AMBIENTE, ESTABLECE RAPPORT, E INVESTIGA HISTORIA PERSONAL, FAMILIAR, SOCIAL, EDUCATIVA, LABORAL, RECREATIVA, ESTADO DE SALUD Y METAS.
	26	REALIZA EVALUACION E INTERPRETACION DE EXAMENES DE CONOCIMIENTOS.	PLANTILLAS		
	27	REALIZA ENTREVISTA PROFUNDA A CANDIDATOS .			

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
JEFE DE DEPARTAMENTO. Y/O PSICOLOGO.	28	INTEGRACION DE INFORMACION Y REPORTE DE ESTUDIO.	FORMATO O DOCUMENTO		TOMA EN CUENTA: DATOS DE SOLICITUD, ENTREVISTAS, PRUEBAS PSICOLOGICAS Y DE CONOCIMIENTOS.
	29	SOLICITA A CANDIDATOS DOCUMENTACION PARA INTEGRAR EXPEDIENTE.	DOCUMENTOS OFICIALES		ACTA DE NACIMIENTO (ORIGINAL Y COPIA) R.F.C. FILIACION CARTILLA LIBERADA, COMPROBANTE DE ESTUDIOS, CURRICULUM VITAE, FOTOGRAFIAS.
	30	INTEGRA EXPEDIENTE Y SE ENVIA AL JEFE INMEDIATO.			DOCUMENTACION COMPLETA Y REPORTE DEL ESTUDIO.

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION	31	TURNA REPORTE A LA AUTORIDAD COMPETENTE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SOLICITANTE.			EL JEFE OEL DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION LO HACE LLEGAR DE MANERA PERSONAL.
UNIDAD ADMINISTRATIVA	32	RECIBE LA RELACION DE CANDIDATOS O CANDIDATO, PARA LA APLICACION DE EXAMENES PRACTICOS Y ENTREVISTA CON JEFE INMEDIATO.			
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION	33	REALIZA SEGUIMIENTO HASTA LA CONTRATACION.			
UNIDAD ADMINISTRATIVA	34	DETERMINA QUIEN OCUPARA LA VACANTE E INFORMA AL DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION.	OFICIO O NOTA INFORMATIVA		ORIGINAL Y COPIAS RESPECTIVAS, FIRMADO POR EL DIRECTOR GENERAL U AUTORIDAD COMPETENTE.

AREA ESPECIFICA	FASE	DESCRIPCION	FORMA O DOCUMENTO		OBSERVACIONES
			NOMBRE	CLAVE	
DEPARTAMENTO DE SELECCION Y CAPACITACION.	35	REALIZA INDUCCION AL PUESTO.	FOLLETO, MANUAL Y AUDIOVISUALES.		SE LE DA UN PANORAMA GENERAL DE LA INSTITUCION, ASI COMO DE SUS OBLIGACIONES Y DERECHOS.
	36	SE HACE DIAGNOSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACION AL TRABAJADOR DE NUEVO INGRESO.	CUESTIONARIOS ENTREVISTAS ACTITUDES.		
	37	CANALIZA A CURSOS DE CAPACITACION.			
	38	FIN DE PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL. EMITE REPORTE AL JEFE INMEDIATO.	DOCUMENTO		

ANEXO II

PERFIL DEL PUESTO

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
DEPARTAMENTO DE SELECCION DE PERSONAL

DATOS GENERALES

NOMBRE: _____
PATERNO MATERNO NOMBRE(S)

AREA DE ADSCRIPCION _____

PUESTO _____ NIVEL _____

HORARIO _____ SUELDO MENSUAL _____
ENTRADA SALIDA

PUESTO JEFE INMEDIATO _____

PUESTO QUE LE REPORTAN O SUPERVISA _____

PUESTO

DESCRIPCION GENERICA _____

DESCRIPCION ESPECIFICA (ACTIVIDADES)

DIARIAS	PERIODICAS	ESPORADICAS

EMPLEADO

Vo. Bo.

NOMBRE Y FIRMA

SUBDIRECTOR DEL AREA

ANEXO III

SOLICITUD DE EMPLEO

SOLICITUD DE EMPLEO

INTRUCCIONES:

Sus respuestas deben apegarse a la realidad, utilice tinta y escrita con letra de molde lo más legible que pueda. Para algunas respuestas bastará con cruzar una equis (x) en el (x) en el (los) círculo (s) respectivo (s). En otras será necesario que usted escriba una o varias palabras sobre la línea que se indique.

DATOS PERSONALES			
NOMBRE: _____			
_____	_____	_____	_____
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)	
DOMICILIO: _____			
_____	_____	_____	_____
CALLE, AVENIDA O CALZADA	NUM. EXT.	INT.	COLONIA
_____	_____		
C.P.	MUNICIPIO O DELEGACION	LOCALIDAD Y ESTADO	
NUM. DE TELEFONO: _____			
_____		RÉCADO ()	
CON QUE PERSONA.			
LUGAR DE NACIMIENTO: _____			
R.F.C. _____			
SEXO: MASCULINO () FEMENINO () EDAD: _____			
ESTADO CIVIL : SOLTERO () CASADO () DIVORCIADO () VIUDO ()			
OTRO ()			
NUM. DE PERSONAS QUE VIVEN CON UD: _____			
NUM. DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE UD: _____			
TIENE CARTILLA () NO () LICENCIA DE MANEJO SI () NO ()			
PUESTO DESEADO: _____ SUELDO MENSUAL DESEADO \$ _____			
OTRAS AREAS LABORABLES EN LAS CUALES SE PUEDE DESARROLLAR (MENCIONELAS):			

1) _____	2) _____	3) _____	
¿HA TRABAJADO ANTES EN ESTA SECRETARIA? SI () NO ()			
EN CASO AFIRMATIVO, MENCIONE LAS CAUSAS DE SEPARACION: _____			

DATOS DE DOS FAMILIARES Y DOS AMIGOS QUE PUEDAN PROPORCIONAR REFERENCIAS DE USTED.	
NOMBRE	TELEFONO O DIRECCION.

ANEXO IV

REPORTE PSICOLOGICO

REPORTE PSICOLOGICO

FECHA:

NOMBRE:

PUESTO SOLICITADO:

CANALIZADO POR:

ENTREVISTO Y APLICADO:

BATERIA APLICADA:

IMPRESION DE LA ENTREVISTA:

RESULTADOS:

ANEXO V

**SOLICITUD DE INCORPORACION
AL PROGRAMA DE RETIRO VOLUNTARIO.**

**SOLICITUD DE INCORPORACION AL PROGRAMA DE
RETIRO VOLUNTARIO**

DATOS GENERALES DEL SOLICITANTE.

NOMBRE _____
 APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE(S)

DOMICILIO PARTICULAR: _____

ADSCRIPCION: _____
 UNIDAD ADMINISTRATIVA DIRECCION DE AREA

SUBDIRECCION DE AREA DEPARTAMENTO

UBICACION DEL CENTRO DE
TRABAJO _____

RFC _____ CLAVE DE PAGO _____

PUESTO _____ AÑOS DE SERVICIOS* _____

FECHA DE INGRESO AL SECTOR PUBLICO*

FECHA DE INGRESO A LA DEPENDENCIA O ENTIDAD*

LUGAR Y FECHA

HAGO CONSTAR QUE LOS DATOS QUE ANTECEDEN SON REALES Y QUE
CONOZCO EL CONTENIDO Y ALCANCE DEL PROGRAMA DE RETIRO
VOLUNTARIO Y LAS REGLAS GENERALES BAJO LAS CUALES SE SOMETE A
DICTAMEN LA PRESENTE SOLICITUD.

FIRMA DEL SOLICITANTE.

* ANEXAR DOCUMENTACION QUE COMPRUEBA LA ANTIGUEDAD DE
SERVICIOS.