

189
24



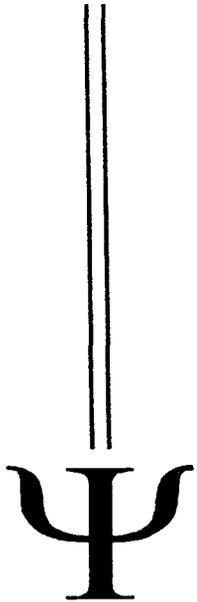
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

“DISEÑO Y APLICACION DE UN PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN UNA SECRETARIA DE ESTADO.”

REPORTE LABORAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
SILVIA NAVARRO RODRIGUEZ

DIRECTOR DE REPORTE: MTRO. JAIME GRADOS ESPINOZA



MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

*“No es ninguna locura, sino
el fin de la locura.
No es el caos,
sino el orden.
Es sencillo,
que es lo difícil de hacer.”*
Bertolt Brecht

*Para mi Mamá,
Gracias
Por la lucha que me hizo
acrecetar dentro de mí,
para continuar mi camino
hacia adelante
lleno de sus bendiciones.*

*Para mis amigos,
Gracias
Por sus palabras de aliento
y su ayuda,
en los momentos difíciles.
Por compartir estos momentos
conmigo.*

*Para mis compañeros,
Gracias
Por apoyarme para
la realización de este
trabajo.*

*A mis jefes,
Gracias
Por aportar con su gran
calidad humana,
por su apoyo moral,
y por dejarme crecer
junto a ellos.*

*A tí Raúl,
Gracias
Por brindarme tu compañía,
tu tiempo,
tu apoyo,
y lo más importante
tu cariño.*

*A usted Lic. Rafael Barberena H.
Gracias
Por todo lo que yo recibo
continuamente de usted
y me hace aprender de
la vida.*

INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	2
INDICE.....	1
INTRODUCCION.....	3
JUSTIFICACION.....	5
ANTECEDENTES.....	8
ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	8
ANTECEDENTES INTERNACIONALES.....	8
ANTECEDENTES NACIONALES.....	18
ANTECEDENTES EN EL SECTOR PÚBLICO.....	23
PROCEDIMIENTO.....	33
EVALUACION.....	44
ANÁLISIS.....	47

CONTRIBUCION.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	44
ANEXOS.....	61

INTRODUCCIÓN

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

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

Así, en la medida en que el trabajador satisfaga sus necesidades básicas y logre nuevas posiciones, también aportará iniciativas e ideas, colaborará más y se identificará con los objetivos de la Institución. En este sentido, los directivos de esta Secretaría, han manifestado preocupación por llevar a cabo una correcta selección del personal que contribuya a lograr la excelencia laboral en la Institución. A través de su Dirección General de Personal y posteriormente con asesoría de la Sociedad de Psicología Aplicada A.C., ha elaborado cinco manuales y dos apartados, que constituyen un útil instrumento para el óptimo desarrollo de todas las actividades relacionadas con el área de reclutamiento y selección de personal.

Como sabemos, las metas de selección deben enfatizar no solamente un éxito inicial, sino también, una retención en el trabajo. Además del esfuerzo positivo en una organización, una buena selección, ocasiona, como consecuencia, empleados más satisfechos, porque están haciendo un trabajo para el que están calificados por lo que, dada su importancia, ésta debe garantizar el ingreso de candidatos aptos a la Institución y lograr

satisfacción en aspectos tales como la capacitación, el desarrollo, la promoción, etc.

Cabe mencionar que, debido a la manera en que generalmente se toman las decisiones de selección, existen ciertos problemas como la tendencia a apresurarse y contratar a alguien demasiado pronto o no decidirse a contratar por no contar con la persona idónea, por la presión que ocasiona la necesidad de cubrir una vacante.

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

Es importante que no sólo se realicen estudios con relación a los instrumentos de evaluación, sino que, también se haga un estudio respecto a los perfiles psicológicos "tipo" por grupo de puestos, ya que es de suma utilidad en la labor cotidiana que lleva a cabo el psicólogo. La idea es contar con un instrumento objetivo y claro que facilite la comunicación entre el área evaluadora y las áreas que cuentan con la vacante, así como, poder unificar criterios entre las personas que llevan a cabo la evaluación de personal.

JUSTIFICACIÓN

El 1º de agosto de 1991, la sustentante se incorporó a trabajar en una Secretaría de Estado, desarrollando actividades en el Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal. En el transcurso de la práctica profesional se observaron diferentes irregularidades pues no existía un proceso organizado acorde con las necesidades de la Institución que permitiera cumplir con las actividades formales que competen al mismo, provocando dificultades en el Reclutamiento, Selección y Contratación de personal para la Secretaría.

Con el interés de contribuir al buen funcionamiento del área, se hizo un análisis para detectar qué era lo que estaba sucediendo y cuáles eran sus consecuencias.

Los principales problemas detectados fueron los siguientes:

- * Una política de reclutamiento mal diseñada, ya que no se tenían criterios establecidos con respecto a la profesión del personal que se reclutaba, por lo que se daba acceso a todas las personas (independientemente de su profesión), lo que a su vez generaba un aumento excesivo para los trámites que se les requerían a los solicitantes.
- * Con relación a las solicitudes, éstas se entregaban a los solicitantes y simultáneamente con ésta, se les daba cita de examen psicométrico, sin realizar una entrevista previa o posterior. Es decir, no se contaba con un sistema de filtro adecuado. En el caso de las secretarías, estas presentaban sus exámenes sin los conocimientos técnicos para trabajar

en el puesto, lo que detectábamos hasta terminar el procedimiento de reclutamiento ya que primero entregábamos la solicitud, después, se citaba para la aplicación del examen psicométrico y, finalmente se aplicaba el examen técnico secretarial.

- * En la incorporación al área laboral dentro del Departamento, podía notarse la falta de criterios con respecto a la profesión del personal que se contrataba, dándose libre acceso a todos los solicitantes. Y los nuevos ingresos de otras profesiones, eran canalizados como auxiliares administrativos, al nivel más bajo del escalafón con lo que se estaba desaprovechando el potencial y la capacidad de estas personas, y se les estaba creando apatía e inconformidad.
- * La aplicación de los tests psicométricos se realizaba en grupos de 20 a 25 personas aproximadamente cada día, lo cual dificultaba el proceso debido a que se evaluaban en forma simultánea diferentes puestos, provocando confusión al tener que dar diferentes instrucciones y tiempos, lo que sumado a la poca cantidad de personal destinada a esta actividad (solamente 2 psicólogas), desembocaba en la imposibilidad de calificar en su totalidad los exámenes de un día, y se acumulaban con los de los días posteriores. Por este motivo, no era posible integrar las aplicaciones, generando únicamente el reporte de una revisión global a partir del cual se entregaban resultados.
- * Asimismo, no existía una delimitación entre las aplicaciones, ya que la diferenciación de puestos sólo se hacía en dos partes: la primera para secretarías y auxiliares administrativos; y la segunda, que iba de ayudante de auditor hasta el nivel de coordinador.
- * Otra de las deficiencias que se notaron, fue que los candidatos se presentaban con los exámenes contestados e incluso hasta con copias, por si alguien más quería utilizarlas.
- * En términos generales, el procedimiento que se seguía cuando llegaban los candidatos, era darles a llenar la solicitud y junto con ésta, se les daba su cita de examen. Sin realizar ninguna entrevista

previa o posterior, se entregaban resultados, y si estos eran aceptables y existía la vacante, se pedían los documentos necesarios para la contratación.

- * Cuando se llegaba a contratar a alguna persona, no había una requisición que respaldara la misma, lo único que se tenía que realizar era llevar al candidato con el Administrador de área para una entrevista de aproximadamente 10 minutos y posteriormente regresar con la respuesta según su criterio y de acuerdo a la plática sostenida con el candidato ya que su solicitud era a través de un memorandum.
- * Otro importante factor que se observó fue el índice de rotación era muy elevado, ya que constantemente se tenían que cubrir plazas vacantes, (entre 30 y 35 mensuales aproximadamente), sin tomar en cuenta que, generalmente, para el mes de diciembre, había renunciadas de una tercera parte sobre todo del régimen de honorarios.
- * Los recomendados, son un caso aparte, ya que su existencia ocasiona que se encuentren anomalías en el mismo proceso, pues si un candidato está recomendado por determinada persona, se sabe de antemano que se quedará con el puesto asignado desde el momento en que lo están enviando a evaluación. Cuando no cumple con los requisitos preestablecidos, se firma una responsiva (carta en la que el Administrador se hace responsable del comportamiento laboral del candidato recomendado que no reúna los requisitos y por ello, en un periodo de 6 meses se llevará a cabo un seguimiento). También se observó que se generan puestos fantasmas o tabuladores más altos para puestos similares.

Tomando esta información se hizo un diagnóstico para diseñar y aplicar un proceso de reclutamiento y selección de personal en la Secretaría de Estado.

ANTECEDENTES

Antecedentes de la Psicología del Trabajo, el Reclutamiento y la Selección de Personal.

Antecedentes Internacionales.

Puede considerarse que la historia de la Psicología parte desde las épocas muy antiguas. Una de las más importantes contribuciones en sus inicios fue la de Platón, que en su tiempo, hizo referencia a lo que actualmente conocemos como interpretación de los sueños, motivación inconsciente y asociación de ideas. Sahakian (1992).

PRIMER LIBRO CONSIDERADO COMO PARTE DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

En el siglo XVI, el humanista español Juan Huarte, escribió un libro llamado "Examen de Ingenios", el cual puede considerarse como el primer libro que versa sobre la psicología industrial ya que se refiere a estudios relacionados sobre las de inclinaciones especiales de cada individuo, con el objeto de poderles impartir cursos de capacitación de acuerdo a las mismas. Lo que hoy es: orientación vocacional. Brown (1990)

MOVIMIENTO FISIOLÓGISTA

El inicio del movimiento de Thomas Hobbes, también puede considerarse como parte de la historia de la psicología del trabajo. Considera que la conducta es consecuencia de un antecedente, al que se le denomina estímulo. Esto, basado en que cuando el trabajo es recompensado o tiene algún reconocimiento, siempre va a tener como consecuencia, una mejor respuesta en el ámbito laboral. Sahakian (1992) *ibídem*.

A este movimiento se le denomina fisiologista, puesto que se basa en el concepto de que el funcionamiento del cerebro trae como consecuencia una conducta.

PRIMERAS APLICACIONES DE TEST PSICOLÓGICOS.

Alfred Binet (1857-1911), psicólogo francés, creó en 1904 el primer test mental para medir la inteligencia del ser humano. Poco después, con la colaboración de Theophile, consideró importante que para hacer la medición de la inteligencia, se debían tomar en consideración los procesos mentales superiores; que para él eran los más importantes de la inteligencia: la atención, la adaptabilidad y el juicio adecuado. En 1905 en colaboración con Th. Simon, publica un artículo con el título "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales", que contenía la primera escala de medición de inteligencia general para niños, misma que se revisó posteriormente entre 1908 y 1911. Rivera (1980).

Por otro lado, James Mc Keen Cattell, seguidor de la escuela de Wundt, conocido como uno de los primeros en aplicar tests psicológicos en 1890, aún antes de la escala de Binet-Simon, por primera vez utilizó el término test mental. Sahakian (1992) *ibídem*.

CONDUCTISMO

I. Pavlov estudió la relación existente entre estímulo-respuesta (E-R). Sus investigaciones estuvieron relacionadas con los reflejos condicionados, que dieron un carácter objetivo a la Psicología, ya que los tópicos abarcados

fueron diversos como: aprendizaje, motivación, hábitos, sueño, etc., los que suscitaron varios cambios en la Psicología. Sahakian (1992) *ibídem*.

Hull, con su teoría E - R ; Guthrie con su teoría asociacionista y Tolman con su teoría del aprendizaje, realizaron investigaciones dentro de un marco puramente cognitivo.

Ya como una nueva escuela en conductismo y reforzamiento (E-R-R), Watson inicia nuevos estudios en la Psicología con la estructuración de un modelo mecanicista (E-R). Skinner también puede considerarse como uno de sus pioneros con su aportación acerca de dos tipos de conductas (respondiente y operante), además, describe al aprendizaje relacionándolo a una triple contingencia entre estímulo-respuesta. Sahakian (1992) *ibídem*.

B.F. Skinner como pionero del conductismo, describe los hechos independientemente de cualquier marco teórico, no le interesa en absoluto su explicación. Le da un carácter de generalización a las leyes del aprendizaje en cuanto a especie se refiere. Atribuye el fracaso de muchas investigaciones experimentales a las diferencias individuales y a los ineficaces procedimientos de control. En otras palabras, ésta es la recompensa que un empleado pudiera obtener durante la ejecución de un trabajo, aunque ésta no necesariamente sea económica y es un gran estímulo para él. Sahakian (1992) *ibídem*.

INICIO DE LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

Siguiendo la línea del desarrollo de la Psicología, se considera probable que el inicio de la Psicología del Trabajo se ubique en 1901, cuando el Dr. Scott, psicólogo de la Universidad de Northwestern, presentó en un discurso diversos análisis sobre las posibilidades de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. En 1903, el Dr. Scott reunió 12 artículos en el libro "The Theory of Advertising" en donde se menciona la aplicación de la psicología al área de los negocios. Sahakian (1992) *ibídem*.

PRIMEROS ANTECEDENTES DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Hugo Münsterberg.- se considera como el primer psicólogo industrial ya que, inició el estudio de aptitudes individuales en 1911. **Haw(1967)**, estableciendo una serie de pruebas que ante el elevado índice de accidentes, se utilizaron para conductores de tranvías eléctricos, logrando determinar diversas razones tanto psíquicas como físicas que motivaban dicho problema. Esta investigación, dio cauce a una segunda investigación referente al hundimiento del Titanic. Algunos interesados en el problema opinaron que posterior al impacto con el iceberg que ocasionó el desastre, los oficiales incurrieron en situaciones de crisis psicológicas, dando órdenes contradictorias. **Haw(1967)**, **Ibidem**.

Münsterberg diseñó pruebas para la selección de oficiales de la marina y en 1913 publicó su libro "Psychology and Industrial Efficiency", en el que incluyó temas tales como: aprendizaje, ajuste a diversas condiciones físicas, economía de movimientos, fatiga, compra, venta y monotonía. **Haw(1967)** **ibídem**.

Posteriormente, Jean M. Laly en Francia en 1905 realizó algunos estudios sobre las aptitudes de los mecanógrafos, mientras que en Alemania Woede y Piorkowski comenzaban a utilizar pruebas como un método de selección para choferes. En 1915 Camule y Nepper iniciaron diversas investigaciones sobre aptitudes en aviadores. **Sahakian (1992)**.

Con estas ideas empiezan a desarrollarse diversos estudios entre los que están los de tiempos y movimientos para incrementar la producción sin incrementar el gasto de energía humana, refiriéndose a ello como simplificación del trabajo, que sirve para determinar la forma más eficiente de ejecutar una operación determinada; descomponiendo una tarea en unidades pequeñas y específicas, de manera que un hombre realice operaciones más simples.

En los primeros estudios, simplemente se fragmentaba el trabajo en operaciones sucesivas, después de esto, se integraron el tiempo y los movimientos de tarea realizando un análisis conjunto. Estos estudios pretenden determinar si se pueden lograr los mismos resultados con

movimientos más simples, en menos tiempo, con maquinaria que simplifique el trabajo.

LA ADMINISTRACIÓN EN EL TRABAJO

Frederick Taylor (1915) llamado el padre de la administración científica, quien realizó estudios en E. U. A. que lo llevaron a descubrir deficiencias en el modo tradicional de hacer las cosas, tanto en las actividades cotidianas como industriales, encontró que los empresarios poseían una idea más o menos clara de lo que podía producir una máquina, sin embargo, no conocían realmente el nivel de eficiencia de sus empleados. Los estudios que realizó contribuyeron a elevar la eficiencia y la producción de cada trabajador, sin incrementar el gasto de energía. Utilizando los estudios de tiempos y movimientos y el pago como incentivo primario, logró el incremento de la productividad de los empleados, sobre todo de tareas repetitivas y de gran participación física. La idea principal era la de tratar de igualar el hombre a las máquinas para ahorrar tiempo y aumentar la productividad, aunque con esto no se tomaba en cuenta el cansancio físico de los empleados. Cada tarea debía hacerse de manera estándar y convertirse en modelo de ejecución; sin embargo, tareas como la resolución de problemas o toma de decisiones no se ajustaban a este esquema. Para llevar a cabo esto, postuló tres principios básicos que fueron llevados a cabo inicialmente en el famoso experimento efectuado en la Bethlehem Steel Company:

- ◇ Seleccionar a los mejores hombres, a través de su eficiencia en el trabajo.
- ◇ Dar capacitación, en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- ◇ Conceder incentivos de acuerdo a salarios más altos a los mejores trabajadores.

Puede considerarse a Taylor como el iniciador del análisis de puestos, ya que determinó las tareas que se requieren para desempeñar los puestos. Señaló también que no cualquier persona puede desempeñar efectivamente un determinado trabajo puesto que, hasta la tarea más simple, requiere de una persona con la habilidad adecuada para realizarla con éxito. Taylor (1980).

Las investigaciones de Taylor y de Gilbreth, Stakhanov, Lowry y Barnes, sirvieron de base a lo que se conoce actualmente como estudio de tiempos y movimientos. Taylor (1980) *ibidem*.

Con la Primera Guerra Mundial (1914-1918), la psicología adquirió una gran importancia práctica. El suministro de mano de obra se vio interrumpido y las necesidades de potencial humano para la agricultura, industria y el servicio militar, se elevaron notablemente; todo trabajador físicamente capaz, tenía una gran demanda. La selección de las personas adecuadas dio como consecuencia la aplicación de métodos psicotécnicos. Flores, et al (1986).

Durante la Primera Guerra Mundial, se aceleraron los movimientos sobre el reclutamiento y selección de personal, siendo Walter Dill Scott el que inicia investigaciones en distintos campos de la selección de personal Flores, et al (1986) *ibidem*.

El industrial francés Henry Fayol es considerado como el padre de la organización moderna. En el Libro "Administración Industrial General" estableció, haciendo hincapié, en los mandos medios en las empresas como parte clave para el desarrollo, con lo que empieza a visualizarse la capacitación como un objetivo empresarial. Fayol (1980).

Por su parte, Scott, Brigham y Whipple en 1916, hacen énfasis en la utilidad de las entrevistas en el proceso de selección. Sahakian (1992).

Woods establece la importancia de comparar los resultados de los test con un criterio estadístico en la selección de personal. Y en colaboración con Scott y discípulos, establece el modelo de práctica e investigación de

selección que es utilizado por psicólogos industriales y comerciales. Sahakian (1992). *ibídem*.

Titchener y M. Yerkes en 1917, diseñan el test "A" para hombres cultos y el test "B" para iletrados, test que fue llamado Army Alfa y Army Beta, utilizados para la selección y que fue utilizado primero para la clasificación de los reclutas del ejército. Al respecto, Scott en 1919 presentó la primera organización de consultoría psicológica orientada a los problemas del personal en la industria, utilizando como base para sus resultados el test Army Alfa. Grados (1986).

George Elton Mayo, realizó investigaciones, acerca de la rotación del personal por medio del estudio individual, con el objeto de conocer los posibles efectos en los cambios ambientales en el trabajo. Brown (1990).

RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO DENTRO DE LAS INDUSTRIAS.

Una investigación importante sobre relaciones humanas en el trabajo registrada hasta hoy, es la realizada en la Compañía Western Electric en Hawthorne, compañía que emplea 30.000 hombres de sesenta nacionalidades y fabrica el equipo de la red telefónica Bell. En 1924 se estudiaron los efectos de la iluminación sobre el rendimiento del trabajo. Se seleccionó un grupo control para el que la iluminación se mantenía constante y un grupo experimental donde se aumentaba y disminuía la intensidad de la luz. En ambos casos se presentó un incremento en la producción. Esto indicaba que la luz era tan solo uno de los muchos factores no controlados que afectaban la producción y el rendimiento. Con el objeto de estudiar más a fondo lo que sucedía, se constituyó un equipo de expertos, los trabajos de este equipo comenzaron en 1927 y terminaron en 1939. Grados (1986).

Las variables experimentales que se trabajaron en un grupo previamente seleccionado fueron: pausas de descanso, horas de trabajo, incentivos monetarios, alimentos proporcionados por la organización. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los cambios producidos en el

rendimiento se debían al efecto de las relaciones interpersonales dentro de la empresa, dando origen al movimiento conocido como "Movimiento de Relaciones Humanas", innovando el concepto de la dirección; ellos afirmaron que la actitud de los empleados frente al trabajo y la naturaleza del grupo integrado, son factores decisivos en la producción. Esta experiencia demostró la importancia de los factores psicológicos, por lo que la dirección de la compañía aprobó un programa de entrevistas con los empleados. Los resultados obtenidos lograron además, efectos terapéuticos, observándose modificaciones en las actitudes de los empleados. El hecho de tomar en cuenta sus sugerencias, llevaba el mensaje de que eran considerados como personas. A partir de esta experiencia, ésta y otras compañías establecieron "consejeros permanentes para el personal" encargados de escuchar a los empleados y mejorar la comunicación a todos los niveles del personal. **Grados (1986), ibídem.**

En lo que se refiere a los resultados científicos, puede decirse que estas investigaciones llevaron a un nuevo concepto de la dirección en relación a las relaciones humanas dentro de la industria. Se tomó en cuenta el condicionamiento de las actitudes del trabajador por el grupo del cual es parte; la influencia del status en el rendimiento; el efecto de la frustración acumulada bajo la forma de "fatiga" y "monotonía" y, en pocas palabras, la importancia de la "situación personal" en la integración del trabajador a la empresa. **Grados (1986) ibídem.**

A Mayo se le debe en realidad lo que se conoce como redescubrimiento del hombre en la vida industrial. Planteo las motivaciones, acciones y reacciones de los individuos, sus contactos diarios, relaciones informales, estado de ánimo, conducta social, etc., como otros factores que influyen decididamente sobre el trabajo que efectúan. Tales investigaciones proporcionaron la base para el impulso y expansión de la psicología industrial, sobrepasando el campo de la selección y ampliándose hacia el estudio de la motivación y las relaciones humanas. Es entonces, en la década de los treinta, que empezó a darse mayor importancia al ser humano dentro de la industria, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales. **Brown (1990)**

Así se le empieza a dar importancia al hombre como parte de un grupo de trabajo y los efectos que tiene este sobre su trabajo. El enfoque hacia la "dinámica de grupos" se desarrolla hasta el siglo XX, después de la Segunda Guerra Mundial. Una orientación consideraba que la dinámica de grupos era una ideología política preocupada por la forma de organizar a los grupos.

En 1941, se publicó una revisión de la prueba Alfa y Beta, lo que contribuyó al surgimiento de diversos estudios relacionados con características de personalidad, presentando los instrumentos proyectivos. **Grados (1986).**

En 1958 Sayles, demostró a través del estudio de la tecnología de una empresa, que puede determinar el tipo de conducta de los empleados que se presentará en la planta. **Sahakian (1992)**

Chris Argyris (1960) propone un enfoque más diagnóstico dado que sugiere partir de dos aspectos básicos:

- La organización formal y,
- El ser humano.

Esto a través de determinar qué es lo que sabemos de cada uno y prediciendo los efectos de la interacción entre ellos.

Postuló que el hombre pasa de un estado de dependencia a uno de independencia y que los problemas que existen entre individuos que forman parte de las empresas, se deben, en la mayoría de los casos, a que se les pide participar en trabajos que no utilizan sus capacidades, porque no se les permite, forzándolos a portarse sumisos y pasivos. Su idea principal es que, los individuos en la industria, suelen frustrarse por las exigencias de la organización sin tomar en cuenta las necesidades individuales, provocando que reafirmen el control y se crea un círculo vicioso de restricciones por parte de la organización y de frustración y reacciones por parte de los empleados. **Sahakian (1992), ibídem.**

Likert creía que la motivación es clave de la eficiencia total de la organización y le da importancia a lo que el personal busca en su trabajo y

en los medios de la organización. Sugiere que los empleados reaccionan de manera favorable a las experiencias que les permiten dar apoyo y ayudan a elevar su sentimiento de importancia y valor personal, considerando que un individuo puede ser parte de dos grupos en la organización y por lo tanto eslabón entre ambos, llegando a lo que él llama "sistema de interacción". **Sahakian (1992) ibídem.**

Estudia la motivación lograda a través de las relaciones afectivas del grupo y dando mayor importancia a aquellas interacciones que hacen sentir a la gente importante y valiosa para la organización en donde trabajan.

Por otra parte, Douglas McGregor, propuso una filosofía de gerencia, sobre métodos de dirección y control, proponiendo una gerencia para integrar y otra para autocontrolar.

Para McGregor la autoridad es una forma de influir en las conductas de otros, y sólo es efectiva cuando va seguida del castigo. Sugiere que la interdependencia de las personas a todos los niveles de la industria impide confiar en la autoridad como método central de control directivo, además de que, la función de un gerente es cumplir con los objetivos de la organización, y para ello aprovechar todo lo positivo de sus recursos humanos y sus potencialidades así como en el trabajo, como medio que lo dignifica. Su pensamiento lo expresa a través de su teoría X - Y que representan dos conjeturas acerca del comportamiento del ser humano. **Sahakian (1992) ibídem.**

En la conjetura X se considera al hombre como perezoso por naturaleza, que trabaja principalmente por dinero y posición, le interesa solamente mantener el puesto para no ser despedido, por lo que debe ser motivado para que sea productivo. **Sahakian (1992) ibídem.**

En la conjetura Y propone que el hombre es activo por naturaleza, que busca satisfacción en su trabajo, desea lograr objetivos personales y sociales, aspira a la independencia y autodirección, le cansa la rutina y la monotonía, busca su autorealización y tiene una potencialidad ilimitada. Dependiendo de la conjetura que se elija es el tipo de dirección que se llevará en la empresa. **Sahakian (1992). ibídem.**

Aquí, integración se refiere a los objetivos de la organización y las necesidades de sus miembros para lograr efectividad y productividad de los recursos humanos con los que se cuenta. Por autocontrol, se refiere al cumplimiento natural de los objetivos de la empresa con base en la integración.

Todos estos hechos y autores han contribuido a lo que conocemos como antecedentes de la Psicología Industrial la que ha seguido un desarrollo en el tiempo y en la historia.

Antecedentes Nacionales

En México los diversos cambios en las condiciones políticas, el incremento en la demanda de productos en general y el mejoramiento e incremento industrial, genera la necesidad de cambio en las condiciones de trabajo, puesto que también han cambiado y están cambiando los métodos de trabajo. Retomando la Historia de la Psicología en México, de acuerdo al Mecanorama inédito de Grados (1968) quedaría como sigue:

Puede considerarse que dichos cambios inician en 1877 con la construcción de la red ferroviaria y la producción petrolera, lo cual indudablemente trajo consigo múltiples cambios en los métodos de trabajo.

En 1897 se establecieron diversas empresas manufactureras, como la fábrica de papel San Rafael y la fundidora de Monterrey entre otras. En 1910 México se consideraba como la cabeza industrial en Latinoamérica, sin embargo, debido a la Revolución se produjo un estancamiento y otros países como Argentina y Brasil, tomaron la delantera.

El 1° de febrero de 1923 el Departamento del Distrito Federal fundó el primer departamento psicotécnico, en que se inició la adaptación nacional del test de Binet, el cual se aplicó en la Normal Superior y otras escuelas para diversos procesos de selección, así como también, se utilizó para seleccionar al personal de policía y tránsito.

En 1925 los talleres gráficos de la Nación publicaron la segunda edición de la Escala Binet Simon-Terman, que fue la primera en ser adaptada a la población mexicana por el profesor David Pablo Boder con algunos colaboradores como el Dr. Agustín Molina Reyes, Luis González y María Deutsch. Este test tuvo mucha demanda por parte de los gobiernos estatales de toda la República Mexicana y también por los países de habla hispana.

Uno de los investigadores que contribuyó de manera importante al desarrollo de la psicología industrial en México, fue el Dr. José Gómez Robledo quien realizó diversas investigaciones referentes a la psicología del mexicano y elaboró algunas pruebas que han servido para su aplicación en el campo industrial, además de aportar diferentes técnicas exploratorias en investigación y aplicaciones prácticas.

Posteriormente, Teléfonos de México en 1938, fundó la escuela tecnológica relacionada a la rama de la telefonía.

En 1941 el Banco de México inicia la selección de personal, siendo su Director el Sr. Eduardo Villaseñor, quien basándose en las conclusiones de los criminalistas supone que los fraudes se dan por el exceso de trabajo y los salarios bajos, lo cual fomenta el desarrollo de una nueva estrategia al respecto, dando origen al Departamento de Investigaciones Especiales, cuyo director fue el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, conocido médico criminalista.

En 1947 el Banco de Comercio crea una oficina de admisión para llevar a cabo las funciones de selección de personal tomando como ejemplo una oficina similar con la que contaba el Banco de México, modificándola de acuerdo a las necesidades propias.

Inicialmente se aplicaron los mismos tests utilizados por el Banco de México: batería integrada básicamente por:

- Sugerición - percepción
- Atención
- Memoria (forma verbal)

- Inteligencia de Khos

En términos generales utilizaban los mismos instrumentos psicométricos, agregando el Inventario de Personalidad Benreuter, ya traducido, posteriormente se amplían los planes y se integra a sus servicios el análisis y la evaluación de puestos e investigaciones especiales.

En 1949 se instaló en el Distrito Federal un Departamento de Selección y el Ing. David Mehel, incluye entre sus servicios la selección de personal. El departamento estaba integrado por el Dr. Alfonso Quiroz Cuarón, el Lic. Joaquín Rivero Borrel y el Dr. Carlos Gómez Robleda, cuyas funciones consistieron en asesorar a las empresas que no contaban con un departamento de reclutamiento y selección. Sus funciones se circunscribían al reclutamiento y selección de personal; análisis y evaluación de puestos; investigaciones especiales; edición de folletos de asesoría técnica sobre problemas de trabajo y organización del personal.

También, en 1949. Teléfonos de México introdujo la aplicación de pruebas psicológicas para la admisión y promoción de empleados durante un año y medio aproximadamente.

Durante 1951, como parte de su departamento de servicios, el Hospital Colonia de Ferrocarriles incluía los siguientes: selección de personal, consultoría en capacitación, tratamiento de inadaptación, investigaciones sobre métodos y ambientes de trabajo, accidentes, prevención y educación psicológica del trabajador.

En el área de selección se busca eliminar aquellos sujetos que pudieran ser perjudiciales tanto para el público como para la empresa, y por tanto, se utilizaba un procedimiento con el siguiente orden:

- a) Examen Médico
- b) Examen Psicológico
- c) Pruebas psicológicas (audición, visión y tiempo de reacción)

La selección técnica de personal proporciona beneficios tanto para la empresa como para el trabajador. A la empresa le permite contar con personal capacitado para las diferentes tareas específicas que requiere un puesto; a los trabajadores les permite obtener un puesto que sea el más adecuado a sus capacidades.

A fines de 1951 se introduce el test de Raven, Capacidad Intelectual de Matices Progresivas y el Aprendizaje de Rey.

En el Centro Patronal bajo la dirección de Honorato Carrasco se impartieron cursos sobre Psicología del Trabajo y se colaboró con la Sociedad Electromecánica en cursos de capacitación, impartiendo diversas conferencias sobre el tema de la fatiga en el trabajo.

En 1959 la Comisión Nacional de Electricidad inicia el desarrollo de la psicología industrial en el Sector Público a través del uso de exámenes de selección y promoción del personal de la Comisión Federal de Electricidad, aplicados en la oficina de encuestas y servicios sociales. El jefe de este departamento fue la Sra. Elena Salazar Mayén, quien contratara varios psicólogos para selección de personal e investigación en el área de psicometría, adaptando para uso nacional las pruebas de Army Beta, Dominón, WAIS y Barranquilla. Para esta labor contó con la asesoría de Luis Lara Tapia, Sara Margarita Zendejas y Rogelio Díaz-Guerrero

Entre los psicólogos que realizaron dicha tarea en diferentes épocas, podemos citar a: Angel Sanromán, Roberto Fernández Borbolla, Carmen Moncada Ivar, Elena López Ruiz, Ma. Eugenia Rivera Barrera, Serafín Mercado y Jaime Grados Espinosa.

Durante la década de 1960 se fundan diversos despachos para cubrir las necesidades de pequeñas y medianas empresas. También durante esta década se crean plazas para psicólogos en empresas privadas, cuyas funciones abarcan reclutamiento, selección de personal y capacitación. Incrementándose con ello el reconocimiento al psicólogo, como profesionista necesario en el desarrollo de recursos humanos.

En 1965 se funda el despacho "Psicólogos Asociados", en ese mismo año "Ingeniería Humana", 2 años después se inicia "Consultores en Relaciones Industriales" y posteriormente "Asesores en Dirección". En 1968 surge "Jusidman-Castaño" y Asociados.

Muchos de estos despachos lograron contar con grandes empresas, dando una adecuada publicidad a las técnicas de asesoría y consultoría psicológica en el área laboral, obteniendo como resultado la educación e información de las empresas respecto a las actividades que el psicólogo del trabajo está en posibilidades de desarrollar. Algunas de las asociaciones de consultoría mencionadas desaparecieron posteriormente.

La Asociación de Psicólogos Industriales, A. C. se fundó en mayo de 1970, en el Distrito Federal, por un grupo de profesionistas, maestros y pasantes dedicados a la Psicología del Trabajo. Inició en la presidencia de esta asociación el Dr. Carlos Gómez Robleda, sucediéndolo Jaime García Méndez, Arturo Piñones Almendra, Carlos Castilla, Arturo Muñoz Ledo, Teresa Astorga y Ma. del Carmen Flores quien preside actualmente dicha Asociación.

La primera Asociación de Estudiantes de Psicología Industrial, fue fundada en 1961 por estudiantes de todas las Universidades. El presidente fundador fue Angel Sanromán.

Esta Asociación tuvo una corta vida, de aproximadamente año y medio, ya que existía el plan de hacerla interinstitucional.

El primer Congreso Nacional de Psicología Industrial, bajo la dirección del Lic. Rubén de los Ríos, se llevó a cabo del 20 al 22 de julio de 1972 en la Unidad de Congresos del Centro Médico, auspiciado por la Asociación de Psicólogos Industriales, A. C., presidida entonces, por Jaime García Méndez.

Este primer Congreso tuvo como uno de sus principales logros el hacer efectiva la proposición de cambiar la nominación de "Psicología Industrial" por la de "Psicología del Trabajo". Ya que realmente esta enfocado al trabajo como son: las condiciones, los horarios, el desempeño en los grupos

de trabajo, los incentivos que se ocupan para la motivación de los empleados, etc.

El primer Congreso Internacional de Psicología del Trabajo, se llevó a cabo en Acapulco, Gro. del 14 al 17 de mayo de 1975.

Este Congreso provocó que en el V Informe Presidencial de 1975 del Lic. Luis Echeverría Álvarez, por primera vez, se cite un congreso de psicología del trabajo y se reconozca la importancia de la psicología en la toma de decisiones. Como consecuencia de ello se realizan 4 programas en TELEVISIA dentro del ciclo de programas titulados "Encuentro", a nivel nacional. En ellos se difunde la imagen del psicólogo y las técnicas que éste maneja en su trabajo cotidiano.

No solo los psicólogos han hecho exámenes o han puesto despachos de consultoría, en abril de 1967 eran como 2 ó 3, pero a la fecha puede haber 450 y cada vez más. También existen más escritos acerca de los trabajos realizados en esta área como son los del Mtro. Jaime Grados, Samuel Romero Bentacourt, Carlos Colunga y otros más, mismos que están apareciendo como publicaciones.

Como puede observarse, si la psicología del trabajo a nivel internacional es joven, más joven aún es en México, ya que mucho de lo que se aprendió de la psicología en las academias, en las escuelas del área clínica, después en psicología aplicada y, hasta hace poco tiempo en psicología del trabajo a nivel formal, principalmente, son influencia de E.U., de aquí la importancia que el presente trabajo reviste ya que, con esto se aporta una idea general del trabajo que se realiza en cualquier instancia gubernamental.

Antecedentes en el Sector Público

En forma general podemos afirmar que ya no sólo se considera al psicólogo como psicómetra (cuando únicamente se dedica a aplicar exámenes psicométricos), sino un elemento necesario para el desarrollo de la organización.

En lo que se refiere al interior de la república, la imagen del psicólogo se da a conocer a través de cursos y conferencias, principalmente en áreas industrializadas, obteniendo como resultado la requisición de profesionistas por parte de las empresas privadas, impartición de conferencias en Universidades y solicitud de asesorías de psicología del trabajo.

El éxito de las conferencias y el impacto experimentado por las diferentes empresas, llevó a solicitar psicólogos para ser incorporados al personal de planta. Entre estas empresas podemos mencionar a: "Hojalata y Lámina, S. A."; "Celulosa y Derivados, S. A."; "Cervecería Moctezuma, S. A."; "Grupo Industrial Saltillo" y "Cervecería Cuauhtémoc, S. A.". Empresas ubicadas en diversos puntos de la República como son: Monterrey, Guadalajara, Saltillo y Puebla.

También en provincia empezaron a instalarse despachos de consultoría psicológica, por ejemplo: "Asociación de Psicólogos al Servicio de la Industria y Comercio" (APSIC) fundada en 1969 en la ciudad de Puebla por Porfirio Berriel, Ma. del Carmen Jiménez, Elsa Balcázar, Ma. Guadalupe Rodríguez de Bermúdez y Donald A. Bermúdez Ramírez. Al igual que este despacho, fueron fundados otros en Guadalajara, Monterrey y Torreón.

Las aportaciones de la Psicología del trabajo en nuestro país no se han limitado a la creación de despachos de consultoría, también se han realizado publicaciones y lo más importante, en términos de la realidad empresarial mexicana. Tales publicaciones son de: Fernando Arias Galicia: "Administración de Recursos Humanos" y "Lecturas para el curso de Metodología para la Investigación" así como de Alvaro Jiménez Osornio, "Conducta Operante en la Industria".

Merece comentario especial la labor realizada por los psicólogos dentro del sector público, ya que han colaborado para eliminar la técnica de selección por recomendación y han enfatizado la necesidad y la importancia de aplicar un sistema de selección adecuado a las características y políticas de la organización.

Durante este periodo en que el psicólogo comienza a intervenir ya oficialmente dentro de los grupos de influencia, asesorando dependencias del

gobierno como fue la Secretaría de Comercio y Hacienda, durante el periodo del presidente, Lic. Adolfo López Mateos, juega un papel definitivo, ya que planteó desarrollo y amplitud para los psicólogos en el sector público.

La preocupación gubernamental por mejorar la administración de recursos humanos data de los primeros años de la vida independiente de México. En 1821 se señalaba la responsabilidad del Oficial Mayor primero de: "Instruirse de la suficiencia y talento de cada oficial, para dar a cada uno de la ocupación para cuyo desempeño tenga más aptitud". *Manual de Presidencia de la República (1979)*

Durante el siglo pasado los esfuerzos fueron inconstantes y aislados. Fue a partir de la promulgación de la constitución de 1917 que se desarrollan las bases jurídicas relativas a los servidores públicos.

En septiembre de 1943 se estableció una comisión intersecretarial para el mejoramiento de la Administración Pública, cuyos cometidos incluían el aumentar el rendimiento del personal.

La Comisión de la Administración Pública en 1965 en la Secretaría de la Presidencia, realizó estudios tendientes al mejoramiento de la administración de personal e identificó los problemas más graves al respecto. En el informe de esta comisión, el apartado destinado a la administración de personal (1971-1976) señala en el punto número tres lo siguiente:

"... La carencia de sistemas y técnicas apropiadas para la búsqueda, selección y promoción de los servidores públicos, provoca un serio desajuste entre los requerimientos del trabajo y las características personales de quienes lo desempeñan" *Manual de Presidencia de la República (1979)*.

En el análisis y las recomendaciones sobre este punto y todos aquellos referentes a la administración de personal, pudo observarse la necesidad de crear un órgano normativo central encargado de la administración de personal público. Dicho órgano se encargaría de corregir la dispersión de esfuerzos, la incongruencia de mecanismos y prácticas e impedir la

persistencia de irregularidades; señalando los lineamientos generales que condujeran al desarrollo de una política congruente de personal para todas las dependencias y entidades.

Fue así como en diciembre de 1972, se ordenó la creación de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, la cual elaboró un documento que marcó diversos objetivos, fijó estrategias y apuntó el ámbito de los programas a realizar para lograr la reforma al sistema de administración y desarrollo de personal, así como el establecimiento de escalafones funcionales e intercomunicados y la capacitación, en forma congruente y homogénea, para que se apoyara al mejoramiento individual y colectivo de los servidores públicos.

En 1977, el Presidente de la República Lic. José López Portillo, dispuso la modificación de la estructura de la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal para dar cabida a la opinión responsable del personal público por conducto de la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado.

Los planteamientos de la comisión se presentaron al Ejecutivo Federal por medio de la Coordinación General de Estudios Administrativos

Cuando dicha comisión habla de las técnicas de personal que se aplican en México, el apartado de reclutamiento y selección de personal del documento "Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Poder Ejecutivo Federal", Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México 1979, menciona lo siguiente:

"La composición de la fuerza de trabajo en México crea un desequilibrio constante entre la oferta y la demanda de mano de obra. La administración pública, aún en las etapas recientes e industrialización del país, siempre ha representado una fuente atractiva de empleo para un gran número de trabajadores. Ante una oferta excesiva de mano de obra, no ha habido necesidad de poner en práctica técnicas muy avanzadas en materia de

reclutamiento, por lo general, salvo en unas cuantas especialidades, se tiene mayor número de candidatos que plazas disponibles. Sin embargo, el ascenso técnico constante de la función pública obliga a efectuar el reclutamiento de una manera sistemática, para lo cual hay que contar con un sistema apropiado de análisis de puestos que describa correctamente el trabajo que requiere cada empleo en el Gobierno" **Manual de Presidencia de la República (1979).**

La Coordinación General de Estudios Administrativos encontró en su examen de las técnicas de personal, que el reclutamiento en México puede mejorarse poderosamente en beneficio de la administración, introduciendo técnicas modernas en las unidades de operación en las secretarías y dependencias del Estado. Al respecto, dicha Coordinación hace mención directa sobre la selección de personal anotando:

"La calidad del personal de un Gobierno está determinada, en términos generales por la selección adecuada de los aspirantes. Una buena selección, a su vez, está condicionada por sistemas efectivos de reclutamiento" **Manual de Presidencia de la República (1979).**

Concluyendo que: "debe reconocerse el valor que tienen las técnicas modernas para la selección de personal y para las promociones dentro de los escalafones..." (Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal 1973-1976).

Como es sabido, en el sector público uno de los grandes problemas a los que se siempre se ha enfrentado, es que el estado no pueda aparecer como un operador eficiente de los recursos humanos que le toca administrar.

A lo largo de la historia se ha observado siempre la recomendación dentro de los equipos políticos que llegan a algún estado o son de algún partido en especial, no tomando en cuenta y no importando que éstos no tengan las habilidades, y así se han ido incrustando en cada uno de los puestos que les son otorgados, esto en esencia es cierto, ya que consideran que no necesariamente las personas que tienen que administrar en forma macro requieren tener los conocimientos para llevar a cabo la administración pública, pero también es cierto, que para poder realizar esto

SILVIA NAJARRO RODRIGUEZ

sería deseable que tuviera un mínimo necesario de elementos y así ejercer y dar servicio del área que le toque organizar y dirigir.

Lo anterior no existe o no lo tiene contemplado la cabeza, ya que esta preocupada por establecer y cuidar las relaciones, por hacer política, por estar viendo los contactos a muy alto nivel, etc.. Pero sí es necesario que conforme se vaya bajando la jerarquía los recomendados cuenten con las capacidades para dirigir, organizar y realizar el trabajo para lo que serán contratados.

Sí esto se llevara a cabo formalmente en lo que es la Administración Pública, ésta sería eficiente. El estado siempre se ha concebido como mal administrador en forma generalizada a través de los comentarios difundidos y publicados en los periódicos, la radio y la televisión; estos medios conforman el 4to. poder y esto es lo que se llama "la opinión pública" y que se va conformando de acuerdo a como van cambiando las cosas en los sexenios pasados, en lo que se refiere a las industrias paraestatales y de participación estatal, donde con frecuencia se perdía dinero, cuando pasaron a la iniciativa privada empezaron poco a poco a traspasar a números negros lo que había estado en rojos, y puede deducirse que no había una buena administración o que los modelos empleados con anterioridad y de forma permanente generaban la crisis y esto debiera tomarse en cuenta y resolverse tal vez con la capacitación de recursos humanos para subsanar estos problemas.

Poco a poco se ha dando solución a todo esto, utilizando nuevas técnicas para sacar adelante las que aún están en crisis, una de ellas es la de reclutamiento y selección de personal, que se aplico y ha tratado de implementarse en diferentes Secretarías de Estado, marcando las normas que puedan definir que los candidatos que entran a estos procesos tengan la estabilidad, habilidad y cualidades que dijeron tener.

Esto es una permanente confrontación por las personas que insisten en la recomendación de familiares y amigos para continuar introduciéndolos a puestos que están vacantes, muchas veces sin importar los niveles

jerárquicos, esto como resultado nos da un servicio deficiente por la falta de preparación del personal.

Cuando se tiene contacto con un buen administrador público y este se incorpora en la parte alta y se allega de gente que es leal también debería reunir los conocimientos necesarios para desempeñar su trabajo.

En algunas secretarías de estado se ha tratado de implementar el procedimiento con la intención de obtener mejoras, pero estas se truncan con los cambios de sexenio, ya que se implementan nuevos modelos o modifican los que ya existen, en vez de continuar con los que se están trabajando, y hasta en ocasiones tratando de anular totalmente el área de reclutamiento y selección de personal.

Con lo anterior vale la pena resaltar los logros de los psicólogos cuando han podido intervenir en el proceso, y con esto, el sector público comprueba que vale más la pena captar los recursos humanos a través del mismo, ya que estos candidatos al irse integrando provocan mayor productividad y mejor desarrollo laboral.

Ante estas consideraciones, el sistema de **Administración y Desarrollo de Personal**, plantea la necesidad de establecer elementos, técnicas y procedimientos tendientes a regular en forma apropiada las relaciones de trabajo. Bajo este contexto propone un procedimiento de reclutamiento y selección de personal para todas las dependencias gubernamentales, el cual se describe a continuación:

Reclutamiento

El personal necesario e idóneo para un puesto vacante, se captará de diversas fuentes de reclutamiento, tales como bolsas de trabajo de universidades o instituciones de educación superior, asociaciones o colegios de profesionales, la propia dependencia o el sindicato, lo cual dependerá de los puestos para los cuales se requiera personal. En este aspecto se recomienda formar un directorio y mantener una relación constante con las fuentes seleccionadas.

Entrevista preliminar

Se efectuará una entrevista preliminar con los candidatos seleccionados de las fuentes de reclutamiento a efecto de detectar los aspectos más relevantes en cuanto a aptitud y actitud se refiere, lo que permitirá generar un perfil general del aspirante y complementar y ratificar la información captada a través de la solicitud de empleo, procediendo entonces a citar al aspirante a presentar los exámenes correspondientes.

Exámenes

Se somete al aspirante a los exámenes psicométricos o examen de trabajo de acuerdo al puesto que aspira para comprobar que cuenta con las aptitudes, los conocimientos y la experiencia laboral necesarios para desempeñar el puesto.

Investigación socioeconómica

Cuando las características del puesto así lo requieran, tal y como sucede con los puestos de alta responsabilidad, confidencialidad o manejo de fondos; deberá realizarse una investigación socioeconómica, aplicándola directamente en el campo o interrogando al candidato.

Entrevista final

Una vez que se han cubierto los requisitos anteriormente expuestos, el aspirante será entrevistado por el jefe de la unidad en la que existe la vacante, con la finalidad de obtener información adicional que permitirá decidir al respecto de su contratación.

Retomando la idea expuesta con anterioridad respecto a la gran importancia que tiene el establecimiento de elementos, técnicas y procedimientos que regulen apropiadamente las relaciones de trabajo, y que deberá ser obtenido a través de un procedimiento de reclutamiento y selección de personal de alta calidad, ha de hacerse hincapié en la aún mayor importancia que estos elementos cobran cuando se refiere a una dependencia pública.

En lugares como la Secretaría, toman el papel del psicólogo como parte del proceso de reclutamiento y selección de personal y está circunscrito a jerarquías laborales, mismas que deberá conocer con precisión, logrando con ello clarificar sus limitaciones, puesto que el Presidente de la República y los Secretarios de Estado tienen la prerrogativa de influir en las decisiones de estas organizaciones con respecto a la elección de recursos humanos **Manual de Presidencia de la República (1979)**.

Para finalizar, cabe mencionar la importancia que en dichas instituciones alcanza un trabajo de reclutamiento y selección de personal realizado en forma profesional, de tal modo que cada una de las instituciones pueda contar con el personal idóneo para lograr cada uno de sus objetivos.

La Importancia de la Selección

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

Una buena selección, a su vez está condicionada por un sistemas efectivo de reclutamiento. Evaluar personas y predecir comportamiento humano es un proceso complejo y delicado, ninguna técnica de predicción humana puede ser exacta, sólo podemos acercarnos a cierta probabilidad, ubicándose en este marco, las evaluaciones y predicciones para efectos de selección de personal. Se considera que un buen candidato para el desempeño de un

puesto, es aquel que cubre tanto los requisitos y conocimientos técnicos, como las características psicológicas necesarias para el mismo.

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

- 1) La Colocación.- que es el descubrir habilidades o aptitudes que se pueden aprovechar de los candidatos en su beneficio y en el de la organización.
- 2) La Orientación.- En caso de no ser aceptado un candidato dirigirlo hacia otras posibles fuentes de trabajo.
- 3) Etica Profesional.- Que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus decisiones pueden afectar en algunas ocasiones definitivamente la vida de otras personas.

Los principios anteriormente mencionados, no siempre se llevan a la práctica, principalmente los dos primeros, dado que siempre se realiza la selección de personal para beneficio de la organización para la cual se esté trabajando, es de suma importancia llevarlos a la práctica, para que se cumpla con la verdadera función de la selección de personal.

Para lograr todos los principios que se marca para la selección de personal, éstos deben estar permanentemente actualizados en función de las necesidades o cambios de la organización.

PROCEDIMIENTO

Situación de Diagnóstico:

Hasta 1991 el proceso que se llevaba a cabo era el siguiente:

Primero cuando el candidato (de cualquier nivel escolar y carrera) se presentaba, se le daba una solicitud para que la llenara, al momento de entregarla se le registraba en una libreta y se le programaba para presentar exámenes psicométricos un día ó dos después, formando grupos entre 20 y 25 personas, lo que también generaba un gasto fuerte de papelería y en esos tiempos existían problemas para conseguir recursos materiales ya que eran limitados.

En cuanto a los exámenes que se aplicaban se dividían en dos niveles que se integraban como sigue:

Nivel I

Coordinador,
Supervisor,
Auditor y
Ayudante de Auditor

Nivel II

Secretaria,
Mecanógrafa y
Auxiliar administrativo

Para el Nivel I la batería era la siguiente: Otis, M.M.P.I., Machover, Mclelan y la Biografía; en el Nivel II la batería estaba compuesta por las siguientes pruebas: Wonderlik de 20 minutos, archivo, redacción, números,

ortografía, taquigrafía, mecanografía, Machover y la Biografía. Como estos exámenes se aplicaban hacía bastante tiempo encontramos que ocasionalmente llegaban los candidatos con copias fotostáticas de los mismos exámenes ya contestados.

Los resultados de los exámenes aplicados se daban al día siguiente. Para darlos solo se hacía una somera revisión de las calificaciones de la batería ya que eran demasiadas las aplicaciones para el poco personal que estaba asignado a realizar estas funciones (un psicólogo y después unos meses otro más).

En el caso de las secretarías un día después de presentar sus exámenes psicométricos se les aplicaban los exámenes técnicos y una vez calificados se les entregaban resultados.

Cuando el resultado no era aceptable se le indicaba que no reunía los requisitos al candidato y que en caso de querer intentarlo nuevamente se tenía que esperar un lapso de seis meses, después del cual podían intentarlo nuevamente, cuando las secretarías llegaban a no acreditar los exámenes técnicos frecuentemente nos pedían aplicarse los nuevamente después de un lapso de ocho días para que pudieran practicar.

Cuando los resultados de los candidatos eran aceptables se les pedía la documentación que tenían que entregar para integrar su expediente y era la siguiente:

Acta de nacimiento en original y dos copias,

Dos copias de la cartilla y original para cotejar (en el caso de hombres),

Siete fotografías infantil a color,

Tres fotografías tamaño filiación de frente,

Tres fotografías tamaño filiación de perfil,

Dos copias del comprobante del último grado de estudios cursado y original para cotejar.

Dos cartas de recomendación en original y copia.

Hoja de protesta (de no laboral en otra empresa gubernamental con plaza presupuestal),

Certificado médico

Comprobante de no gravidez (en el caso de mujeres).

Ya integrado su expediente se mantenía en cartera (misma que estaba integrada por bastantes candidatos sobre todo de carreras no afines al giro de la empresa, aún de nivel licenciatura, ocupando el puesto de Auxiliar Administrativo que es la categoría más baja).

Cuando existía la vacante se buscaba en cartera a candidatos para enviarlos a entrevista, al área que contaba con esta, de esta entrevista dependía si se contrataban o no. Generalmente se solicitaban nuevos ingresos para cubrirlos y solo ocasionalmente se reclutaba a nivel interno.

De esto se generó la necesidad de una revisión de referencias bibliográficas para tratar de establecer un proceso de reclutamiento y así empezar a organizar éste. Después de haber consultado varios libros, se encontró un diseño que podía servir para este fin (Grados 1993)

Estos fueron los aspectos específicos que sugiere el modelo Grados, pero tomando en cuenta que se está dentro de una Secretaría de Estado, que tiene sus lineamientos preestablecidos, y que muchas veces son inamovibles, se trabajó con lo que se podía, modificándolo de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidos, quedando como sigue:

RECLUTAMIENTO

Fuentes de Reclutamiento

Interno

Externo

SELECCIÓN

Evaluación considerando: Experiencia laboral, Trayectoria laboral y Aspectos psicológicos

Elección del perfil

Presolicitud

Solicitud: con los siguientes puntos: Datos personales, Datos escolares, Experiencia ocupacional, Datos familiares y Generales

Entrevista inicial

Evaluación técnica (Secretarías)

Evaluación psicológica con los aspectos siguientes: Inteligencia, Habilidades, Personalidad e investigación de referencias laborales.

Conclusión

Entrevista en el área

Contratación

Situación con el Procedimiento

El objetivo que se estableció fue: Diseñar un adecuado proceso de reclutamiento y selección de los candidatos para cubrir eficaz y eficientemente las vacantes existentes en las diferentes áreas de la Secretaría de Estado.

Para lograr dicho objetivo se analizó la problemática que se enfrentaba, tratando de tomar en cuenta todos los aspectos mencionados anteriormente que estaban obstaculizando el trabajo, estableciendo así un diagnóstico inicial que permitiera abordar dicha problemática.

RECLUTAMIENTO.

Cabe mencionar que como dependencia gubernamental los solicitantes se presentan sin existir una fuente de reclutamiento; además los recién contratados le comunican a sus compañeros ó amigos la posibilidad de contratarse en la Secretaría.

Lo anterior nos da la posibilidad de la primera modificación al proceso en lo que corresponde al reclutamiento, en donde se estableció un criterio

para la selección de candidatos, es decir, que únicamente se daría acceso a los que tuvieran la carrera afín a las necesidades existentes. Esto disminuyó la población solicitante y también el exceso de cartera de carreras no afines a las actividades inherentes a la Secretaría, por lo que quedo subsanado éste problema.

Además, se trató de promover la posibilidad de cubrir las vacantes a través de promociones internas.

FALTA DE PERFIL DE PUESTO.

Por la estructura de la Secretaría no se tenía un perfil tipo ya que dependiendo del área eran las actividades que se realizaban, lo que dificultaba encontrar los requisitos de los puestos a cubrir, al exteriorizar esto se hizo un programa especial de la Dirección General de Personal para elaborar perfiles y así contar con más apoyos para la tarea propuesta. Y ya en 1994 nos entregaron un engargolado con los perfiles descriptivos por área.

SOLICITUD INCOMPLETA

Inicialmente, como estaba organizada la solicitud, no se contaba con información del R.F.C., fecha de nacimiento, ingresos, gastos mensuales aproximados, si tenían tarjetas de crédito y otros datos más que también son importantes, por lo que se vio la necesidad hacer algunas modificaciones a la misma y de esta manera dejarla más completa. (Anexo No. 1)

FALTA DE ENTREVISTA INICIAL.

Como se mencionó anteriormente, solo se entregaban las solicitudes y se entregaba cita de examen pero en ningún momento se aplicaban entrevistas iniciales. Como es de esperarse, uno de los principales filtros para este proceso es la entrevista inicial ya que, es una herramienta importante para detectar diversos aspectos de los aspirantes.

DISMINUCIÓN DE POBLACIÓN EN APLICACIONES

Posterior al reclutamiento se cambió el proceso de entrega de solicitudes para las secretarías, inicialmente se les aplica un examen técnico y una vez acreditado éste, se entrega solicitud y se cita a evaluación psicométrica. Con la medida anterior y ésta, quedo un 30% aproximadamente de candidatos de los que había inicialmente.

CAMBIOS DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS

Otro de los cambios en el proceso existente fue escoger nuevas baterías para tratar de evitar la contaminación con la que llegaban los candidatos porque ya sabían las respuestas a los anteriores debido a que se enviaban al archivo general con sus expedientes y sin sobre, de los que fácilmente se extraían los exámenes.

FALTA DE INFORMACIÓN DE LOS CANDIDATOS PARA HACER LAS INTEGRACIONES

Cuando ingresaban a llenar su solicitud, no les era requerido el curriculum, ya que este les era solicitado únicamente cuando ya reunían todos los requisitos y se les pedía su documentación pero, en el momento de hacer las integraciones y se deseaba obtener más información, no se contaba con otra fuente aparte de la solicitud.

FALTA DE INTEGRACIÓN DE BATERÍAS.

Continuando con estas modificaciones al proceso, se contemplo el punto de las integraciones de las baterías que se aplicaban, ya que como inicialmente se mencionó eran excesivas las aplicaciones diarias y esto trafa como consecuencia que no hubiera integración de las mismas. Con los cambios que se mencionaron anteriormente disminuyó la población por lo que, después de las aplicaciones, había tiempo para hacer las integraciones de las baterías para dar resultados.

EVALUACIONES A MANDOS MEDIOS

Otro aspecto importante de modificar consistía en hacer las evaluaciones a mandos medios, ya que inicialmente no se hacían, y sólo esporádicamente llegaban algunos jefes de departamento para ser evaluados, pero algunos de los mismos, ya tenían la confirmación de que se contratarían debido a que en las áreas solicitantes les comunicaban que no importaba el resultado del examen porque solo eran trámites con los que tenían que cumplir. Debido a algunos problemas conductuales que pudieron evidenciarse dentro de Recursos Humanos con algunos jefes de departamento, se pudo demostrar la importancia del trabajo que se estaba desarrollando y la necesidad de que también a mandos medios se aplicaran evaluaciones, lográndolo después de esto.

PROBLEMA EN LA APLICACIÓN DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS.

Primero se dividieron en diferentes niveles las aplicaciones que inicialmente se hacían en solo dos partes quedando cuatro niveles que son los siguientes:

Nivel I	Administrador Subadministrador
Nivel II	Jefe de Departamento Jefe de Sección Coordinador
Nivel III	Supervisor Auditor Ayudante de Auditor
Nivel IV	Secretaría Mecanografía Auxiliar Administrativo Chofer

De acuerdo a éstos se dividieron en diferentes días las aplicaciones para que se dieran las mismas instrucciones a todos los candidatos que asistían por día y con esto, evitar el problema de las aplicaciones diarias a grupos heterogéneos en donde se leían las instrucciones en voz alta, mientras otros estaban ya contestando sus exámenes, ocasionando que se distrajeran.

FALTA DE ENTREVISTA PROFUNDA.

Como se sabe existen puntos que revisar después de la aplicación del proceso de reclutamiento y selección para revisar las áreas que quedan poco claras para los exámenes psicológicos y técnicos

Como se mencionó anteriormente, solo se entregaban las solicitudes y se entregaba cita de examen pero en ningún momento se aplicaban entrevistas ni iniciales, ni profundas. Como es de esperarse, uno de los principales filtros para este proceso es la entrevista inicial ya que, es una herramienta importante para detectar diversos aspectos de los aspirantes.

ALTO ÍNDICE DE ROTACIÓN.

Como inicialmente se contrataban candidatos aún cuando eran de otras carreras ó estaban a mitad de la misma y ocasionalmente tenían que viajar, ó existía inestabilidad laboral no detectada por la falta de entrevista inicial, todo esto traía como consecuencia un alto índice de rotación, que anualmente llegaba aproximadamente a 400 personas anualmente esta dependencia cuenta con 2,300 empleados se habla de un 17% de índice de rotación, pero una vez aplicado el nuevo proceso de reclutamiento y tomando en cuenta la problemática nacional de desempleo esto disminuyó.

MANUAL DE POLÍTICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

También se elaboró un Manual de Políticas de Reclutamiento y Selección de Personal (Anexo No. 2) del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Secretaría de Estado ya que no había ninguno antes, o si existía nunca se tuvo conocimiento de él.

DISMINUCIÓN DEL GASTO EN PAPELERIA

Con respecto al problema de escasos recursos materiales para las aplicaciones, pudo contrarrestarse con la disminución de candidatos debido a que no había desperdicio de protocolos y solicitudes.

CREACIÓN DE FORMATOS PARA FACILITAR TAREAS

Por otro lado, cuando los candidatos se iban a contratar, se canalizaban a Recursos Adicionales para elaborarles el contrato por medio de la entrega de una hoja con algunos datos de los mismos, y se elaboró un formato que contendría los puntos que se consideran como generales y necesarios, que conforman lo que son los datos de identificación de cada candidato.

Situación Actual

Reclutamiento - Fuentes de reclutamiento.- En este punto cabe mencionar que debido a que hubo ampliaciones de funciones dentro de la Secretaría, se tuvo que contratar a personal con carreras diferentes de la tradicional de contador, estas carreras fueron: de abogados ó Lic. en Derecho y en Relaciones Internacionales. Por ello, se estableció un convenio a través de una circular, con la Escuela Superior de Contaduría y Administración, para que los egresados de esas carreras que pudieran estar interesados en trabajar en la Secretaría, tuvieran conocimiento de que solicitáramos candidatos.

De la carrera de contadoras siguen llegando por recomendaciones de personal de la misma Secretaría o por iniciativa propia. (No hay solicitud ya que se mandan oficios para pedir candidatos o se piden trámites específicamente para una persona ya seleccionada por el área). Cabe mencionar que de acuerdo a lo que se reportó anteriormente de las secretarías, este proceso cambia para las mismas.

Selección - Evaluación.- En este punto se toman en cuenta los datos o características que nos servirán y que deben de tener los candidatos,

como son su experiencia y trayectoria laboral y algunos aspectos psicológicos.

Perfil.- Se cuenta con un catálogo de perfiles que fueron entregados con la nueva normatividad. (ya que hubo algunas modificaciones a los que se habían utilizado inicialmente)

Presolicitud.- Es sólo una hoja, conteniendo información breve como datos personales y dos apartados para referencias personales y trayectoria laboral, es mejor tener toda la información del candidato en la solicitud y por existir escasez de material actualmente no se entrega para ser llenada.

Solicitud.- Está compuesta por más información ya que tiene datos personales, escolares, familiares, referencias personales, trayectoria laboral, datos socioeconómicos en lo que son gastos personales y dependientes económicos e información general.

Entrevista inicial.- En esta etapa del proceso, se explora superficialmente al candidato siendo éste nuestro filtro inicial, acentuando nuestro interés en lo que se refiere a la experiencia laboral con la que cuenta, el desempeño que ha tenido en sus otros trabajos; estabilidad laboral, relaciones interpersonales y actitudes que manifiesta durante la entrevista; después de que se termina la entrevista, se da fecha de examen a los candidatos con algunos prerequisites como son comprobante del grado máximo de estudios, copia de la cartilla y la liberación, currículum vitae y una fotografía infantil para la solicitud.

Evaluación técnica.- Esta se aplica exclusivamente a las secretarías, ya que la dependencia tiene muchas áreas que tienen un trabajo específico, y no sería un sólo examen para todos los candidatos; por el proceso de contratación y aceptación de los candidatos vigente, no se sabe en que área se contratarán hasta que existe la vacante.

Evaluación psicológica.- Esta se lleva a cabo mediante la aplicación de baterías conformadas por exámenes de Inteligencia, Personalidad y Habilidades (Anexo No. 3); cuando se hace la integración se

formula un reporte general con la integración de las áreas de inteligencia, habilidades, relaciones interpersonales, trayectoria laboral, etc.

Conclusión.- Se hace una integración con toda la información adquirida de exámenes, trayectoria y experiencia laboral (la investigación de referencias laborales no se realiza debido a que se carece de un teléfono para hacerla a todos los candidatos, se realiza cuando existen factores que resultan confusos y se requiere clarificar) y de la entrevista inicial, ya que la entrevista profunda sólo se realiza en determinados casos, por la falta de espacio físico, después de un análisis exhaustivo de todos los elementos, se da el resultado. Si el candidato reúne los requisitos, se toma como aceptable, se le piden sus documentos mencionados anteriormente que integrarán su expediente.

Entrevista en el área.- Esto se refiere a la entrevista que se le hace al candidato en el área que se solicita, siendo ellos los que deciden si lo aceptan o no; en caso de que se acepte, se procede a su contratación; en caso contrario se deja en cartera para una próxima oportunidad en otra área.

Contratación.- Cuando va a ser contratado se arregla la documentación dependiendo del régimen con el que se contratará y mediante esto se pasa su documentación a Recursos Adicionales, si es por honorarios; o a Recursos Humanos, si es por Plaza Presupuestal.

EVALUACIÓN

Los cambios que se observaron a partir de la implementación de la estrategia fueron:

ESTABLECIMIENTO DE CRITERIO PARA EL RECLUTAMIENTO

Al evitar que todos los candidatos que solicitaban empleo hicieran trámites, se estableció un filtro y con esto, fueron menos los candidatos. Los contadores como mínimo deberían tener un promedio del 50% de créditos para ser aceptados, de lo contrario no se les realizaba ningún trámite, esto se fue modificando según las necesidades y la población. Como creció la demanda y disminuyó el número de vacantes se hizo una modificación en el criterio para la selección y únicamente se entregaba solicitud para empezar a hacer trámites, a los titulados o a los pasantes con el 100% de créditos.

DISMINUCIÓN DE CARTERA NO AFIN A LAS NECESIDADES DE LA SECRETARÍA

Con el cambio de criterios de reclutamiento disminuyó en cartera la cantidad de candidatos que no serían de utilidad por no apearse a las necesidades.

CAMBIO DE EXÁMENES PSICOMÉTRICOS.

Los exámenes psicométricos que se seleccionaron se escogieron de acuerdo al nivel escolar y al puesto que desempeñaría el candidato, las baterías se organizaron para tener la posibilidad de escoger de entre las

pruebas que pueden aplicarse a los candidatos de acuerdo a las características mencionadas anteriormente. (Ver Anexo 3)

DISMINUCIÓN DE LOS GRUPOS DE APLICACIONES

Con el filtro que se estableció en el reclutamiento ya no era la misma cantidad de candidatos que se tenían que evaluar diariamente además, con la separación de aplicaciones por niveles de acuerdo al día, se organizó aún más.

ELABORACIÓN DE INTEGRACIONES PARA DAR RESULTADOS

Se obtuvo la posibilidad de dar resultados más objetivamente ya que se ganó tiempo para poder hacer las integraciones de todas las baterías. Considerando que eran insistencias fuertes para la petición de contratación de más personal para apoyo, finalmente después de un tiempo, se aceptó la contratación de más personal que trabajara en el departamento de reclutamiento lo que ayudo aún más, por lo que hubo división del trabajo programando aplicaciones diarias, pero seriadas, para que diera tiempo de hacer las integraciones en lo que otro psicólogo aplicaba.

ESTABLECIMIENTO DE ENTREVISTA INICIAL OBLIGATORIA

Asimismo, con la aplicación de la entrevista inicial, se descartaban a los candidatos que tenían inestabilidad laboral a través de checar las fechas de sus empleos y los motivos de separación del mismo, así como pedir que tuvieran la carrera terminada ya que tienen que viajar y esto les trae problemas cuando todavía están estudiando y por lo mismo dejan de trabajar para poder terminar o al revés, así se evitó tener un alto índice de rotación. Además, se pidió como requisito entregar curriculum para presentarse a las aplicaciones para contar con más información de su experiencia laboral.

HOMOGENIZACIÓN DE POBLACIÓN

Como se mencionó antes, las aplicaciones se organizaron para realizarse de manera homogénea, evitando distracciones durante la aplicación.

DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN

El índice de rotación que era muy elevado, al principio como de un 40% aproximadamente al año, se fue disminuyendo conforme pasaba el tiempo y se reflejaron los cambios que eran significativos

AUMENTO DEL GRADO DE INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO

A partir de estos cambios las autoridades empezaron a tomar más en cuenta el departamento y se obtuvo más apoyo de las mismas, por lo que se deduce que esto fue lo que generó un convenio con la Sociedad de Psicología Aplicada A.C. para implementar cambios a nivel macro en toda la Secretaría y tener unificación de criterios en el proceso.

ANÁLISIS

A continuación se mencionan algunos de los procedimientos que se pueden emplear para el Reclutamiento y la Selección de Personal.

Modelos de Reclutamiento y Selección de Personal.

Modelo de Rivera, S. (1980)

Reclutamiento de Candidatos a través de fuentes apropiadas.

Llenado de solicitud de empleo por el candidato, conteniendo información necesaria para la empresa.

Preparación de entrevista en base en los datos de la solicitud.

Realización de la entrevista preparada.

Aplicación de examen o exámenes adecuados a las labores del puesto para el que se haya hecho la solicitud.

Comprobación de referencias.

Práctica de encuesta socioeconómica.

Investigación de antecedentes penales.

Práctica de un examen médico adecuado al puesto que se solicita desempeñar.

Durante la secuencia citada, realización de una o más entrevistas si el caso lo requiere.

Modelo de Grados, E. (1994).

RECLUTAMIENTO

Fuentes de Reclutamiento

Internas.- Son aquellas en las que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar, entre las que juegan un papel importante en una empresa las siguientes: Sindicatos, Archivo o cartera de personal, Familiares y recomendados, Promoción o transferencia interna de personal.

Externas.- Son aquellas a las un psicólogo puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo ó técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes tenemos las siguientes: Profesionales y educativas, Asociaciones profesionales, Bolsas de trabajo, Agencias de colocación, La puerta de la calle, Ferias de Bolsa de Trabajo.

Medios de Reclutamiento: Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, también a elites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra de personal altamente calificado, etc. Es decir a distintos estratos sociales y educativos. Los principales medios son: Prensa, Radio, Televisión, Grupos de Intercambio y Boletines.

SELECCIÓN.- Radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando los siguientes aspectos: Experiencia laboral, Trayectoria laboral y Aspectos psicológicos.

Elaboración del perfil.- El psicólogo al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa.

Presolicitud.- Esta es una forma muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda a cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera.

Solicitud.- Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes: datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares y datos generales.

Entrevista inicial.- Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante condiciones de trabajo, sueldo, etc. En la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para obtenerlos. Indudablemente éste es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Evaluación técnica.- todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado en forma adecuada. A estos conocimientos adquiridos en un plantel educativo, institución o empleo anterior se les denomina experiencia

técnica. Los candidatos recién salidos de algún centro profesional no han adquirido tal experiencia pero si tienen conocimientos que en algún momento determinado pueden aplicar en el desempeño de alguna labor. Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos.

Evaluación psicológica.- En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realizan por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: Nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación, costo. Los tres niveles más importantes en el proceso del reclutamiento y selección son los siguientes: a) Nivel obrero u operativo, b) Nivel medio o mandos intermedios y c) Nivel ejecutivo o gerencial. Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos: Inteligencia.- Se refiere a la capacidad de medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores: Factor general de inteligencia (factor G), factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc. Habilidad.- Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto. Personalidad.- Se refiere a la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Encuesta Socioeconómica.- Permite verificar de una manera directa u objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. La estructura de la encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos básicos. Entrevista Domiciliaria. Investigación de referencias ocupacionales.

Entrevista en la selección.- 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. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión, la que muchas veces no es posible obtener mediante una entrevista adecuada. El objetivo que se busca a lo largo de la entrevista de selección es obtener datos específicos del comportamiento del individuo, tomando como base las siguientes áreas: general, escolar, ocupacional, concepto de sí mismo, metas, familiar, pasatiempos y Salud.

Examen Médico.- Se utiliza para saber si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean.

Conclusión.- 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 del aspirante.

Decisión.- Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma la decisión final podrá ser el jefe directo, 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 aquí descrito.

Contratación.- Es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal, del Trabajo y, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos: a) contrato por obra determinada, b) contrato por tiempo determinada y c) contrato por tiempo indeterminado.

Modelo de Hawk, R. (1967)

Identificación y desarrollo de las fuentes.

Selección.

Evaluación por test.

Valoración.

Control Administrativo.

Recursos para el reclutamiento.

Aquí se ejemplificará el procedimiento inicial dentro del Departamento de Reclutamiento y Selección de Personal de la Secretaría para que se puedan visualizar y comparar con los dos diseños de reclutamiento y selección de personal mencionados antes del primer proceso que se tomó como base para, establecer uno más completo y el procedimiento actual, que es el que se sigue dentro del departamento.

Procedimiento Inicial

Solicitud

Exámenes

Resultados

Requisitos

Cobertura de vacantes

Entrevista de Aceptación

Proceso Base Modelo de Grados (1986).

Ajustado a las posibilidades de la Institución

RECLUTAMIENTO

Fuentes de Reclutamiento

Interno

Externo

Medios de Reclutamiento

Circular

SELECCIÓN

Evaluación tomando:

Experiencia laboral

Trayectoria laboral

Aspectos psicológicos

Elección del perfil

Presolicitud

Solicitud

Datos personales

Datos escolares

Experiencia ocupacional

Datos familiares

Generales

Entrevista inicial

Evaluación técnica

Evaluación psicológica

Inteligencia

Habilidades

Personalidad

Conclusión

Entrevista en el área

Contratación

Como puede observarse, el procedimiento inicial es muy deficiente ya que no cubre los puntos necesarios para que pueda tomarse como un proceso de reclutamiento por lo que era necesario hacer el estudio de varias opciones y adecuar sólo la que se pudiera implementar de acuerdo a las posibilidades, el modelo que se describe como base fue el que tuvo mejores condiciones para uno nuevo; después de adaptarlo a las necesidades y posibilidades de la institución se quedó el modelo actual, pero hay que mencionar que aún existen deficiencias, mismas que son generadas por la falta de recursos, tanto para la entrevista profunda, como la verificación de referencias laborales y personales, datos que se pueden considerar muy importantes dentro del proceso.

CONTRIBUCIÓN.

Mi sugerencia como psicóloga a otros que tengan que trabajar en las mismas condiciones o parecidas, es que traten de mantener la confianza en sí mismos, valorar lo que hacemos, no desfallecer; ya que mientras nos mantengamos con gran confianza, profesionalismo y sujetos a nuestro compromiso como psicólogos, al realizar nuestro trabajo dentro de cualquier empresa -a pesar de que no se reconozca éste-, el tiempo nos dará la razón y el reconocimiento, ya que los resultados de nuestros esfuerzos son tangibles y se reflejan en el ambiente laboral.

Algunos cambios que hubo en este caso fue la disminución considerable de rotación de personal. La misma gente que no quiere darse cuenta de la importancia de nuestro trabajo, ve los resultados del mismo. Dentro de las instituciones, tarde o temprano tendrán que reconocerlo, sobre todo cuando son resultados inmediatos y substanciales, por lo que no hay que darse por vencidos aunque pasen meses o aún años, el esfuerzo vale la pena.

Esto implica también poder contar con los recursos que son indispensables y no algo superfluo; los lugares que se deben asignar para trabajar en esto, deben de reunir ciertas características para así estar seguros de que los resultados serán los mejores.

Considero que los cambios sugeridos fueron buenos para avanzar y llegar a mejorar el procedimiento de reclutamiento y selección de personal pero todavía tiene deficiencias, debido a que aún no puede realizarse una entrevista profunda de los candidatos, ya que no ha habido forma de conseguir las instalaciones necesarias; además de que tampoco se cuenta con la verificación de referencias laborales y personales, puntos que podemos

mencionar como una parte substancial de un proceso de reclutamiento y selección, a la vez que hace falta una mayor sensibilización de las autoridades para lograr que se tome en cuenta esto y poder conseguirlo, además de que, se podría contar con un informe más verídico y completo con lo que se garantizan mejor los resultados.

Desafortunadamente esto no depende de la disposición que tenga el psicólogo, debido a que las decisiones de proveer de recursos materiales y humanos no depende sino, en este caso de las áreas que se dedican a ello, aún es de considerarse que la situación económica del país actualmente ha influido para mejorar el proceso de reclutamiento y selección a nivel general en empresas federales, esto debido al despido de personal en las empresas privadas que no dan más opciones, solo de buscar trabajo en donde sea. Con esto puede verse que los Gobiernos anteriores eran más flexibles en cuanto a normas para la contratación, partiendo de esto a como es actualmente, son más rígidos en cuanto a los requisitos para contratarse.

Debido a lo anterior se dio apertura para capacitar a los psicólogos y hacer este proceso de calidad, pero no hay que perder de vista que dentro de cada institución aún existen limitaciones debido a las prioridades que se manejan en cuanto al presupuesto.

Podría haberse pensado en otro procedimiento más estricto o que tuviera mucho más control, y completar este mismo en cuanto a la entrevista profunda e investigación de referencias y en verdad se pensó pero, llegar a cubrir casi en su totalidad el seleccionado, no fue fácil.

Como Psicóloga pienso que mi contribución es dar un punto de partida para cualquier otro psicólogo que se encuentre en las mismas condiciones en la empresa en la que se integre laboralmente, y digo que puede ser un punto de partida, porque considero que puede mejorarse, además de existir mejores condiciones que éstas.

Aún con las deficiencias, estuvo aceptado esto a niveles jerárquicos altos para los que finalmente se trabaja.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Arias, F.**(1977) Administración de Recursos Humanos. México, Trillas.
2. **Brown, J.**(1990) La Psicología Social en la Industria. (breviarios) México:Ed. Fondo de Cultura Económica
3. **Cardona, H.** (1991). Entrevistas de Selección de Personal. Madrid: Ed. Díaz Santos, S.A.
4. **Fayol Henri.**(1980) Administración Industrial y General. México Ed. Librería el Ateneo.
5. **Flores, R.; Peña, C.; Ramírez, M.** (1986). Estandarización de las Pruebas Psicológicas utilizadas en la Selección de Personal en una Dependencia del Sector Público. México: UNAM Tesis.
6. **Grados, E.** (1986). Antecedentes Historicos de la Psicología y la Capacitación. Apuntes inéditos. Mexico, Facultad de Psicología
7. **Grados, E.** (1994). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Ed. Manual Moderno 4ª Reimpresión.

8. **Grados, E.; Sánchez, F. (1993)** La entrevista en las Organizaciones. México, Ed. Manual Moderno.
9. **Hawk, R. (1967).** Reclutamiento y Selección de Personal. México: Editora Técnica, S.A.
10. **Jessup, G. y H. (1979)** Selección y Evaluación en el trabajo. México: ed. Peter Herriot.
11. **Levy-Leboyer C. (1992)** Evaluación del Personal: Los Métodos a Elegir. Madrid: Ed. Díaz de Santos, S.A.
12. **Pichet, P. (1979)** Los test Mentales. Buenos Aires, Ed. Paidós
13. **Rivera, S. (1980)** Estructura y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. México: Ed. Limusa.
14. **Rodríguez, E.; Martín del Campo, M.; Treviño de C. (1993).** La Entrevista Productiva y Creativa. México: Ed. Mc.Graw-Hill.
15. **Sahakian, S. William (1992)** Historia de la Psicología, México Ed. Trillas
16. **Stanton, E. (1990)** Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal. México:Ed. Limusa
17. **Swan, William (1991)** Cómo Escoger el Personal Adecuado. México:Gpo. Ed. Norma.

18. **Taylor F. Winslow, (1980) Principios de la Administración Científica México, Ed. Librería el Ateneo**

19. **Manual de PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (1979) "Reestructuración del Sistema General de Administración y Desarrollo del Poder Ejecutivo Federal", Coordinación General de Estudios Administrativos, México: Documento**

ANEXOS

ANEXO 1

Nº FOLIO
FECHA EXAMEN



SOLICITUD DE EMPLEO
DATOS PERSONALES

PUESTO SOLICITADO		SUeldo	
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO	
NOMBRE		NOMBRE	
Ciudad	SEXO	EDAD	ESTATURA
PESO		RELIGION	
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO			
NACIONALIDAD		DOCUMENTOS NATURALIZACION	

DOMICILIO

CALLE	Nº EXT	Nº INT	COLONIA	C.P.
DELEGACION	TELEFONO PARTICULAR	TELEFONO OFICINA	OTRO TELEFONO	
VIVE CON				

DOCUMENTOS PERSONALES

R.F.C.	Nº CARTILLA MILITAR	Nº CÉDULA	PROFESION
Nº FILIACION COFIDE	Nº INSCRIPCIÓN	CLASE Y NÚM DE LICENCIA	

TRAYECTORIA ESCOLAR

GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS	COMPROBANTE			
PRIMARIA	DOMICILIO	DE 19__ A 19__	Nº AÑOS	CERTIFICADO
SECUNDARIA				
COMERCIO				
PREPARATORIA				
PROFESIONAL				
OTROS				
ESTUDIOS QUE REALIZA SOCIALMENTE			HORARIO	
IDIOMAS QUE COMINA				

DATOS FAMILIARES

	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	OCCUPACION
PADRE:				
MADRE:				
HERMANOS:				
CONYUGE				
HIJOS:				

TRAYECTORIA LABORAL (INDICAR POR EL ULTIMO EMPLEO O POR EL ACTUAL)

NOMBRE DE LA EMPRESA:				
PUESTOS:	A			
	B			
	C			
OCCUPACION:	D			
No PERSONAL SUPERVISADO:				
DOMICILIO:				
TELEFONO:				
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS:				
FECHA DE INGRESO:				
FECHA DE SEPARACION:				
SUELDO:	INICIAL			
	FINAL			
CAUSAS DE SEPARACION:				
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO:				
SE PUEDE SOLICITAR INFORMACION DE UD. P.:				

INGRESOS ACTUALES (ESPECIFIQUE CANTIDAD)

N\$ _____

ORIGEN _____

OTROS INGRESOS

N\$ _____

ORIGEN _____

¿ VIVE EN CASA PROPIA ?

SI

NO

VALOR

N\$ _____

RENTA MENSUAL _____

¿ TIENE AUTOMOVIL PROPIO ?

SI

NO

VALOR

N\$ _____

MARCA Y MODELO _____

¿ TIENE BIENES RAICES ?

SI

NO

VALOR

N\$ _____

ESPECIFIQUE _____

¿ TIENE CREDITOS ?

SI

NO

DEUDA

N\$ _____

CONCEPTO _____

¿ TIENE TARJETA DE CREDITO ?

SI

NO

SALDO

N\$ _____

LIMITE DE CREDITO _____

¿ A CUANTO ASCIENDE SUS GASTOS MENSUALES ?

N\$ _____

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED _____

ESPECIFIQUE _____

CONOCIMIENTOS GENERAL

MANEJA

COMPUTACION	SI	NO	MECANICA	SI	ELECTRICA
PROGRAMAS	SI	NO	CALCULADORA	SI	NO
OTRO	SI	NO	OTROS PROGRAMAS		

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	OCCUPACION	TEL. EN CASA	TEL. EN OFICINA	TIEMPO DE CONOCERSE
--------	------------	--------------	-----------------	---------------------

_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

DATOS GENERALES

RECOMENDACION DE _____

TIENE PARIENTES LABRANTO EN LA S.H.C.P. _____

NOMBRE _____ AREA _____

DOMICILIO LABORAL _____

DISPONIBILIDAD DE HORARIO _____

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR _____

DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE LUGAR DE RESIDENCIA _____

POR QUE DESEA INGRESAR A LA S.H.C.P. _____

INDIQUE SI ES REINGRESO A LA S.H.C.P. _____

NOTA

LOS DATOS REPORTADOS EN ESTA SOLICITUD SERAN VERIFICADOS. THATAD? E? F. R. H. L. E. S. T. R. I. C. T. A. M. E. N. T. E. C. O. N. F. I. D. E. N. C. I. A. L. E. L. M. E. C. H. O. D. E. L. L. E. N. A. R. E. S. T. A. S. O. L. I. C. I. T. U. D. N. O. S. I. G. N. I. F. I. C. A. Q. U. E. S. E. L. E. A. C. E. P. T. E. C. O. M. O. E. M. P. L. E. A. D. O. S. O. L. O. A. C. R. E. D. I. T. A. C. O. M. O. A. S. P. I. R. A. N. T. E. E. N. C. O. N. C. U. R. S. O. C. O. N. O. T. R. A. S. S. O. L. I. C. I. T. U. D. E. S. P. E. R. A. N. D. O. H. A. B. E. R. L. E. A. T. E. N. D. I. D. O. C. O. N. E. F. I. C. I. E. N. C. I. A. A. S. I. M. I. S. M. O. G. R. A. C. I. A. S. P. O. R. E. L. T. I. E. M. P. O. P. R. E. S. T. A. D. O.

FECHA

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS MANIFIESTA QUE EL (LA) IC _____ PRESENTO EXAMENES
PSICOMETRICOS Y DE CONOCIMIENTOS CON FECHA _____ Y CERTIFICA QUE
_____ PARA EL PUESTO DE _____
CON CLAVE _____ NIVEL _____ SI NO CUMPLE
CON EL REQUISITO DE ESCOLARIDAD Y HA SIDO FILIADO CON FECHA _____
CARGO _____
FIRMA _____
NOMBRE _____

SELLO

Bajo protesta de decir verdad
declaro que no me encuentro
inhabilitado para el desempeño de
actividades como servidor público

FIRMA

Bajo protesta de decir verdad
declaro que no presto servicio por
nombramiento o contrato en otra
Dependencia de la Administración
Pública.

FIRMA

ANEXO 2

**MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

MARZO DE 1993

INDICE

INTRODUCCION	2
I.- RECLUTAMIENTO	3
A) FUENTES DE RECLUTAMIENTO	3
B) POLITICAS DE RECLUTAMIENTO	4
II.- SELECCION	5
A) PROCESO DE SELECCION	5
B) DIAGRAMA DE FLUJO	6
III.-PRECONTRATACION	8
IV.- CONTRATACION	9
V.- ENTREVISTA DE SALIDA.	10
VI.- LINEAMIENTOS GENERALES	11
VII.- ANEXOS	

POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

INTRODUCCION.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público tiene a su cargo el despacho de los asuntos que le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, por lo que se requiere para su funcionamiento del factor humano, mismo que debe estar a la vanguardia de un México moderno y actual. Dicha dependencia está involucrada en los cambios que sufre un México de hoy, por lo que se exige una mejora continua que lleve a la excelencia al personal que labore en ella.

Por tal motivo nuestra Secretaría requiere de personal más capacitado y productivo, tanto a niveles administrativos como ejecutivos; la Administración de Recursos preocupada por tal situación, pretende lograr una mayor calidad en el Reclutamiento y la Selección de Personal, que pretenda ingresar a esta Administración General de Auditoría Fiscal Federal (AGAFF), para beneficio tanto de la Institución como del personal que ingrese.

Una selección profesional garantiza para la Institución: un bajo índice de rotación, una mayor calidad en los servicios y relevantemente una reducción en los gastos de contratación; para el personal de la Institución: un adecuado desarrollo laboral y/o profesional, una satisfacción en el desempeño de sus funciones y en general un alto nivel de eficiencia.

El proceso de Reclutamiento y Selección requiere de personal especializado en la materia, es decir, Psicólogos capacitados que asuman las funciones correspondientes.

Con el objeto de proporcionar una guía global para establecer el proceso de Reclutamiento y Selección del Personal, se ha realizado el presente manual, proporcionando la unificación de criterios en esta área de vital importancia.

I. RECLUTAMIENTO

OBJETIVO. Atraer en forma oportuna e inmediata los recursos humanos que requiera la AGAFF, con el fin de cubrir adecuadamente las vacantes existentes para todos los niveles.

A. FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

A.1 PERSONAL INTERNO.

Genera el desarrollo del personal que ya labora en la Institución y que ha desempeñado de manera óptima sus funciones, gratificando de esta manera su buen desempeño laboral.

De no ser así se recurre a otro tipo de reclutamiento.

A.2 BOLSA DE TRABAJO INTERNA [CARTERA]

Se refiere a aquellos candidatos que ya han concluido con el proceso de selección y que resultaron viables. Esta cartera se ubica en el Área de Reclutamiento y Selección.

A.3 RECOMENDACION DEL PERSONAL INTERNO

Frecuentemente nuestros empleados tienen conocimiento de las plazas vacantes y recomiendan a personas que ellos consideran que podrían ser candidatos viables.

A.4 ESCUELAS

Se mantiene contacto con las principales Escuelas y Universidades, afines a la AGAFF en cuanto a preparación académica, ya que ellas a su vez cuentan con una bolsa de trabajo que proporcionan a sus alumnos y/o personal egresado.

B. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION.

Para establecer las Políticas del Área de Reclutamiento y Selección, el personal de la AGAFF se divide en cuatro niveles.

NIVEL I ADMINISTRADOR Y SUBADMINISTRADOR

NIVEL II JEFE DE DEPARTAMENTO
JEFE DE SECCION
COORDINADOR

NIVEL III SUPERVISOR
AUDITOR
AYUDANTE DE AUDITOR

NIVEL IV SECRETARIA
MECANOGRAFA
AUXILIAR ADMINISTRATIVO
CHOFER

II.- SELECCION

OBJETIVO

Elejir al personal idóneo que se adapte a las necesidades del puesto, a través de técnicas psicométricas que permitan detectar las características de personalidad de los candidatos, así como sus aptitudes.

A PROCESO DE SELECCION

A. 1 REQUISICION DE PERSONAL

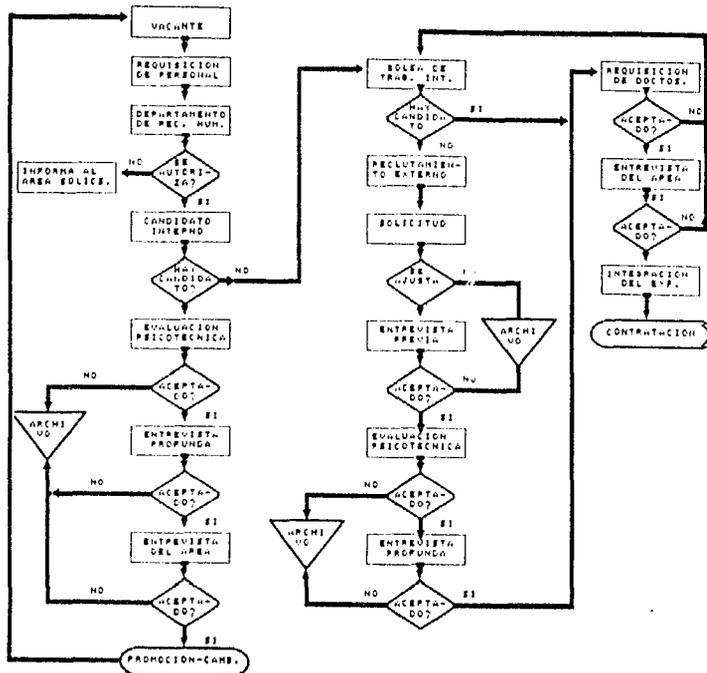
El responsable de cada área, encargado de notificar la existencia de una vacante, deberá llenar el formato **REQUISICION DE PERSONAL** (ver anexo 1), en donde se especifican los requisitos de la vacante del puesto. El formato **REQUISICION DE PERSONAL**, será turnado al Jefe del Área de Servicios Administrativos, de la Administración Local, quien a su vez lo enviará al encargado del Área de Reclutamiento y Selección de Personal, después de haberse autorizado y verificado la existencia de la vacante. (ver pag. 6)

A. 2 Se recurre a las diferentes fuentes de reclutamiento (ver Capítulo I, Reclutamiento).

A. 3 El candidato llenará la solicitud de empleo correspondiente (ver anexo 2), siempre y cuando presente los siguientes documentos: información reciente, curriculum vitae, comprobante de cartilla liberada y de grado máximo de estudios (estas dos últimas en fotocopia).

A. 4 Entrevista inicial. Esta se llevará a cabo con el objeto de verificar si el candidato cumple con las políticas establecidas por la OEAFF (ver Tabla de Políticas, anexo 3.6), y a su vez mediante esta técnica corroborar los datos proporcionados por el candidato. (ver anexo 3)

DIAGRAMA DE FLUJO
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL



A. 6 APLICACION DE EXAMENES TECNICOS.

Con estos exámenes se evaluarán las habilidades y conocimientos que debe poseer el candidato, para el buen desempeño del puesto. Esta aplicación se llevará a cabo para los niveles administrativos y operativos.

A. 7 EVALUACION PSICOMETRICA.

Para llevar a cabo la aplicación de las Pruebas Psicológicas, los puestos se han dividido en diferentes niveles. (ver pag. 4). Mediante esta técnica se logra obtener información del personal en relación a:

- Rendimiento Intelectual
- Personalidad
- Intereses Profesionales y Personales

A. 8 ENTREVISTA PSICOLOGICA PROFUNDA.

Permite obtener información más detallada con respecto al candidato, así como obtener datos omitidos anteriormente.

A.9 REPORTE PSICOLOGICO.

La elaboración de este documento se realizará en base a la integración de la Batería Psicológica aplicada y de la Entrevista Profunda. Posteriormente a este reporte, se emitirá un resultado: es rechazado o aceptado el candidato.

En caso de ser rechazado el candidato, tendrá opción a una segunda evaluación seis meses después.

En caso de ser aceptado se solicitará la documentación para integrar su expediente (ver anexo 4).

III. PRECONTRATACION

A.1 INTEGRACION DE EXPEDIENTE

Se recibe la documentación solicitada, con el fin de tener el expediente completo del candidato con probabilidades de ser contratado.

A.2 ENTREVISTA TECNICA

El Area de Selección de Personal, mediante un Reporte de Entrevista Técnica (ver anexo 5), canaliza al candidato con el responsable del área solicitante, con el fin de avalar su curriculum vitae.

El candidato puede ser rechazado o aceptado.

En caso de que el candidato rechazado logre reunir los requisitos de la vacante de alguna otra Área, se canalizará mediante el mismo procedimiento, de no ser así, pasará a la Cartera del Área de Reclutamiento y Selección de Personal.

Si el candidato es aceptado, el responsable del área solicitante enviará el formato de Reporte de Entrevista Técnica, debidamente requisitado y con la firma autorizada que el visto bueno de la contratación.

IV. CONTRATACION

A.1 En el caso del personal que se va a contratar por honorarios, el Area de Selección turnara la documentación requerida (ver hoja de datos (ver anexo 6)), en original y 2 copias debidamente requisitada, 1 fotografias infantiles y el Reporte de Entrevista Técnica, para concluir con la contratación.

A.2 Para el personal que se contratara con plaza presupuestal, el Area de Selección turnara la documentación requerida (ver anexo 4), y el Reporte de Entrevista Técnica con vista buena de aceptación y del Area de Contratación y Compras, para concluir con dicha contratación.

A.3 El personal contratado con plaza presupuestal y que no ha sido filiado al Registro del Personal General, realizara el siguiente trámite:

El Area de Selección elaborara el formato y oficio de filiación en original y tres copias (ver anexo 7 y 8), solicitando al candidato las fotografias esenciales de Filiación (se indica en el punto 5 del anexo 4), dicho formato se debe acompañar de una de documentación original y dos copias, en caso de los hombres presentar cartilla liberada original y dos fotografias, solicitada y certificada por el Jefe de Area de Seguridad Militar, y certificado médico (como se solicita en el punto 4 del anexo 4), esta documentación se debe en la localidad donde se deba efectuar oficialmente la filiación.

Además se hace otro juego de documentos, los cuales seran: copia del acta de nacimiento, dos copias de la cartilla liberada (para personal masculino), dos copias del certificado o constancia del al por vida de estudios (cuando exista), hoja de protesta (ver anexo 13) y hoja de datos personales (ver anexo 6), esta documentación se acompañara de una copia al formato de relación de documentación (ver anexo 9) y se entregara al Area correspondiente.

En el caso del personal que pretende reincorporar a plaza presupuestal al Area de Selección, solicitara la documentación especificada en el formato Documentación para Personal de Reingreso (ver anexo 11).

Así como también es importante cumplir con las nuevas disposiciones emitidas por la Dirección General de Personal, referente al Sistema de Ahorro para el Retiro y al Nuevo Seguro Institucional (ver anexo 12 y 13).

V. ENTREVISTA DE SALIDA

Permite obtener información referente a las causas que motivan las renunciaciones de los empleados, con el fin de que se den las medidas correctivas que favorezcan el buen funcionamiento de la ASAFF en materia de Recursos Humanos, evitando un alto índice de rotación en la Institución, así como también pérdidas financieras, humanas y de tiempo (ver anexo 14).

El análisis que se derive de la realización de la Entrevista de Salida, generará en la Administración Local una importante retroalimentación de los sistemas de organización que se manejan actualmente en la Regional.

VI. LINEAMIENTOS GENERALES

- Los posibles candidatos a ocupar plazas vacantes se someterán al Proceso de Selección.
- La requisición de personal deberá ser autorizada por los Titulares de las Administraciones de Área y/o responsables de Área.
- La evaluación de los candidatos deberá llevarse a cabo por personal debidamente calificado, para tal efecto deberán ser Licenciados en Psicología.
- La evaluación de candidatos con resultado favorable tendrá una vigencia de un año entre las diferentes dependencias de la SHCP.
- Los candidatos con resultados no favorables tendrán opción a una segunda evaluación seis meses después.
- Los dictámenes de evaluación y certificación de solicitudes deben ser suscritos por el titular del Área Administrativa de cada dependencia.
- El Área de Reclutamiento y Selección, pondrá a consideración del Área solicitante, a los candidatos idóneos para el puesto recayendo la decisión de contratación en esta última.
- Los candidatos deben en todos los casos llevar la Solicitud de Empleo y esta no podrá ser sustituida por curriculum vitae.
- Sólo se aceptarán los candidatos con la documentación completa requerida.
- Se dará preferencia a los solicitantes que obtengan mejores resultados en su Evaluación Técnica y Psicológica y que además demuestren estabilidad laboral.
- Los resultados de los exámenes psicotécnicos permanecerán en el Área de Reclutamiento y Selección, los cuales serán manejados en forma confidencial.
- En ningún caso el candidato podrá iniciar sus labores sin estar debidamente contratada por la AGAFF.
- En el caso de personal jubilado o de retiro voluntario únicamente podrán ser contratados por el régimen de honorarios.

A N E X O S

ANEXO 1

REQUISICION DE PERSONAL

AREA SOLICITANTE (1)		No. FOLIO (2)	
DEPARTAMENTO (3)		FECHA (4)	
PUESTO A CUBRIR (5)		FECHA LIMITE A CUBRIR (6)	
SEXO (7)	EDAD (8)		
ESTADO CIVIL (9)			
ESCOLARIDAD (10)			
EXPERIENCIA LABORAL (11)			
COMISIONADO (SI) (12) (NO)			
CARACTERISTICAS ESPECIALES (13)			
MOTIVO (14)		TIPO DE CONTRATO (15)	
NUEVA PLAZA ()		PLAZA PRESUPUESTAL ()	
RENUNCIA ()			
FALLECIMIENTO ()			
CAMBIO ()			
PROMOCION ()			
DESPIDO ()		HONORARIOS ()	
No. DE PLAZAS VACANTES (16)	TURNO (17)	HORARIO (18)	
VACANTE POR (19)			
CANDIDATOS PROPUESTOS PARA CUBRIR LA VACANTE (20)			
OBSERVACIONES (21)			
AUTORIZACIONES			
AREA QUE SOLICITA (22)	ADMINISTRACION DE RECURSOS (23)	AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION (24)	
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	
FECHA	FECHA	FECHA	
FIRMA	FIRMA	FIRMA	

REQUISICION DE PERSONAL

INSTRUCTIVO DE LLENADO

Este formato deberá ser llenado por el responsable del área que solicita cubrir la vacante .

- 1.- Se anotará nombre del área que solicita le sea(n) cubierta(s) la(s) vacante(s)
- 2.- Se anotará clave asignada a las áreas para llevar el control de folio de estas .
- 3.- Se anotará nombre del departamento en donde se ubica(n) la(n) vacante(s).
- 4.- Se anotará fecha en que es elaborada la requisición de personal.
- 5.- Se anotará nombre del puesto a cubrir.
- 6.- Se anotará fecha límite en la que deberá cubrir la vacante .
- 7.- Se anotará si es requisito que la persona que cubra el puesto vacante posea determinado sexo.
- 8.- Se anotará rango de edad que debe tener la persona que cubra el puesto vacante .
- 9.- Se anotará estado civil que debe tener la persona que cubra el puesto vacante.
- 10.- Se anotará grado máximo de estudios que deberá tener la persona que cubra el puesto vacante.
- 11.- Se anotará experiencia laboral que deba tener la persona que cubra el puesto vacante.

- 12.-Se anotará con una cruz "X", según sea el caso, cómo será manejado en cada una de las áreas.
- 13.-Se anotará características específicas que deberá tener la persona que cubra el puesto vacante.
- 14.-Se anotará el motivo que generó la vacante.
- 15.-Se anotará tipo de régimen de la plaza vacante.
- 16.-Se anotará número de plazas vacantes con las mismas características.
- 17.-Se anotará turno que deberá cubrir la persona que ocupe el puesto vacante.
- 18.-Se anotará horario que deberá cubrir.
- 19.-Se anotará nombre de la persona que generó la vacante.
- 20.-Se anotará nombre(s) de la(s) persona(s) que el área solicitante que este proponiendo para cubrir la(s) vacante(s).
- 21.-Se anotará según sea el caso.
- 22.-Se anotará nombre y firma del responsable del área solicitante, así como la fecha en la que se elaboró la requisición.
- 23.-Se anotará nombre y firma del responsable del área de Servicios Administrativos, así como la fecha en que se recibió la requisición.
- 24.-Se anotará nombre y firma del responsable del área de Placetamiento y Selección de Personal, así como la fecha en la que se recibió la requisición.

A N E X O 2

No. FOLIO	(1)
FECHA EXAMEN	(2)

(3)
FOTOGRAFIA

SOLICITUD DE EMPLEO
DATOS PERSONALES

PUESTO SOLICITADO (4)		SUELDO (5)	
APELLIDO PATERNO (6)		APELLIDO MATERNO (7)	
EDAD (7)	SEXO (8)	ESTATURA (9)	PESO (10)
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO (11)		ESTADO CIVIL (12)	
NACIONALIDAD (13)		DOCUMENTOS NATURALIZACION (14)	

DOMICILIO			
CALLE (15)	NO. EXT. NO. INT.	COLONIA	C.P.
DELEGACION (16)	TELÉFONO PARTICULAR (17)	TELÉFONO OFICINA (18)	OTROS TELÉFONOS (19)
VIVE CON (20)			

DOCUMENTOS PERSONALES		
R.F.C. (21)	NO. CARTILLA MILITAR (22)	NO. DECLETA PROFESIONAL (23)
NO. FILIACION ISSSTE (24)	NO. PARTICIPANTE (25)	CLASE Y NO. DE LICENCIA (26)

TRAYECTORIA ESCOLAR	
GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS (27)	COMPROBANTE
PRIMARIA (28)	DOMICILIO DE 19__ A 19__ NO AÑOS CERTIFICADO
SECUNDARIA (29)	
COMERCIO (30)	
PREPARATORIA (31)	
PROFESIONAL (32)	
OTROS (33)	
ESTUDIOS QUE REALIZA ACTUALMENTE (34)	HORARIO
IDIOMAS QUE DOMINA (35)	

DATOS FAMILIARES

(36)	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	OCCUPACION
PADRE:				
MADRE:				
HERMANOS:				
CONYUGE:				
HIJOS:				

TRAYECTORIA LABORAL (INICIAR POR EL ÚLTIMO EMPLEO O POR EL ACTUAL)

NOMBRE DE LA EMPRESA					
PUESTOS	A				
	B				
OCCUPADOS	C				
	D				
NO PERSONAL SUPERVISADO					
DOMICILIO					
TELÉFONO					
ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS					
FECHA DE INGRESO					
FECHA DE SEPARACION					
SUELDO	INICIAL				
	FINAL				
CAUSAS DE SEPARACION					
NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO					
SE PUEDE SOLICITAR INFORMACION DE LO ?					

INGRESOS ACTUALES (ESPECIFIQUE CANTIDAD) (38) N\$ _____, _____

ORIGEN _____

OTROS INGRESOS (39) N\$ _____

ORIGEN _____

¿ VIVE EN CASA PROPIA ? SI NO VALOR N\$ _____ (40)

RENTA MENSUAL _____

¿ TIENE AUTOMOVIL PROPIO ? SI NO VALOR N\$ _____ (41)

MARCA Y MODELO _____

¿ TIENE BIENES RAICES ? SI NO VALOR N\$ _____ (42)

ESPECIFIQUE _____

¿ TIENE CREDITOS ? SI NO DEUDA N\$ _____ (43)

CONCEPTO _____

¿ TIENE TARJETA DE CREDITO ? SI NO SALDO N\$ _____ (44)

LIMITE DE CREDITO _____

¿ A CUANTO ASCIENDE SUS GASTOS MENSUALES ? N\$ _____ (45)

PERSONAS QUE DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED _____ (46)

ESPECIFIQUE _____

CONOCIMIENTOS GENERALES*

MANEJA USTED

(47)	MAQUINA DE ESCRIBIR	SI	NO	MECANICA ()	ELECTRICA ()
(48)	SUMADORA	SI	NO	(50) CALCULADORA	SI NO
(49)	COMPUTADORA	SI	NO	(51) NIQUE PROGRAMAS	

REFERENCIAS PERSONALES (NO PARIENTES)

NOMBRE	(52)	OCCUPACION	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERSE
--------	--------	------------	----------	---------------------

.....

.....

.....

DATOS GENERALES

RECOMENDACION DE (53)

TIENE PARIENTES LABORANDO EN LA S H C P (54)

NOMBRE AREA

DOMICILIO LABORAL (55)

DISPONIBILIDAD DE HORARIO (56)

DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR (57)

DISPONIBILIDAD PARA CAMBIAR DE LUGAR DE RESIDENCIA (58)

POR QUE DESEA INGRESAR A LA S H C P ? (59)

INDIQUE SI ES REINGRESO A LA S H C P (60)

NOTA

LOS DATOS REPORTADOS EN ESTA SOLICITUD SERAN VERIFICADOS Y TRATADOS EN FORMA ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL. EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE SE LE ACEPTE COMO EMPLEADO. SOLO ACREDITA COMO ASPIRANTE EN CONCURSO CON OTRAS SOLICITUDES. ESPERAMOS HABERLE ATENDIDO CON EFICIENCIA, ASI MISMO GRACIAS POR EL TIEMPO PRESTADO

(61)
FIRMA

(/ 62 /)
FECHA

PARA USO ADMINISTRATIVO

EL RESPONSABLE DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL, MANIFIESTA QUE SE LE PRACTICARON EXAMENES PSICOMETRICOS A EL (L)A/C (63)
PARA EL PUESTO (64)
EL DIA (65) INFORMANDO QUE EL SOLICITANTE RESULTO (66)
PARA EL PUESTO VACANTE DE (67) EN ESTA ADMINISTRACION GENERAL
DE AUDITORIA FISCAL FEDERAL (68)

EL ADMINISTRADOR DE RECURSOS

(69) (70) (71)
FECHA NOMBRE FIRMA

(72) PLAZA MESUPUESTAL

PLAZA HONORARIOS

OBSERVACIONES

(73)

SOLICITUD DE EMPLEO
INSTRUCTIVO DE LLENADO

- 1.- Se anotará el número de folio consecutivo que le corresponda.
- 2.- Se anotará el día, mes y año en que se programó el examen psicométrico.
- 3.- Se pegará una fotografía: reciente a color en blanco y negro.
- 4.- Se anotará el nombre del puesto solicitado.
- 5.- Se anotará el monto del sueldo que desea el candidato.
- 6.- Se anotará el nombre completo del solicitante, empezando por apellido paterno, materno y nombre(s).
- 7.- Se anotarán los años cumplidos del solicitante.
- 8.- Se anotará el sexo del solicitante.
- 9.- Se anotará el estado civil del solicitante.
- 10.- Se anotará la estatura del solicitante.
- 11.- Se anotará el peso del solicitante.
- 12.- Se anotará la religión del solicitante.
- 13.- Se anotará lugar y fecha en que nació el solicitante.
- 14.- Se anotará nacionalidad del solicitante.
- 15.- Se anotará el número de oficio de naturalización.
- 16.- Se anotará el nombre de la calle, número interior y exterior, colonia, código postal y delegación del donde vive el solicitante.
- 17.- Se anotará el teléfono particular del solicitante.

- 19.-Se anotarán otros teléfonos en los que se pueda localizar al solicitante.
- 20.-Se anotará con que personas vive el solicitante.
- 21.-Se anotará el R.F.C.
- 22.-Se anotará en caso de personal masculino el número de Cartilla Militar.
- 23.-Se anotará el número de Cédula Profesional en caso de estar titulado el solicitante.
- 24.-Se anotará el número de filiación al ISSSTE en caso de que el solicitante tenga registro.
- 25.-Se anotará el número correspondiente al pasaporte en caso de que el solicitante lo tenga.
- 26.-Se anotará la clase y número de licencia.
- 27.-Se anotará el grado máximo de estudios.
- 28.-Se anotará el nombre de la escuela primaria, el domicilio, las fechas de ingreso y egreso que curso, el número de años y si obtuvo certificado.
- 29.-Se anotará el nombre de la escuela secundaria, el domicilio, las fechas de ingreso y egreso que curso, el número de años y si obtuvo certificado.
- 30.-Se anotará el nombre de la escuela donde curso el comercio, el domicilio, las fechas de ingreso y egreso que curso, el número de años y si obtuvo certificado.
- 31.-Se anotará el nombre de la escuela preparatoria, el domicilio, las fechas de ingreso y egreso que curso, el número de años y si obtuvo certificado.
- 32.-Se anotarán otros estudios que haya realizado el solicitante, el domicilio, las fechas de ingreso y egreso en que los curso y el número de años y si obtuvo certificado.
- 33.-Se anotará el nombre de la universidad, el domicilio, las fechas de ingreso y egreso que curso, el número de años y si obtuvo certificado.
- 34.-Se anotarán los estudios que realice actualmente el solicitante.
- 35.-Se anotará el o los idiomas que domine.
- 36.-Se anotará el nombre del padre, la madre, hermanos, cónyuge, hijos, la edad de cada uno de ellos, su escolaridad y

ocupación.

- 37.-Se anotarán los empleos que el solicitante haya tenido, empezando por el último o actual, anotándose los puestos que haya ocupado, la cantidad de personal que haya supervisado, el domicilio y teléfono en donde prestó sus servicios, las actividades desempeñadas, la fecha en que ingresó y salió, el sueldo inicial y final, las causas de separación, nombre y puesto del jefe inmediato y si puede solicitarse información de él.
- 38.- Se anotarán los ingresos actuales en nuevos pesos y el origen de estos.
- 39.-Se anotaran otros ingresos y su origen.
- 40.-Se anotará con una "X" según sea el caso, el valor en nuevos pesos según sea el caso o renta mensual.
- 41.-Se anotará con una "X" según sea el caso, el valor en nuevos pesos de su automóvil, la marca y modelo.
- 42.-Se anotará con una "X" según sea el caso, el valor en nuevos pesos de bienes raíces que tenga y especificar que tipo son.
- 43.-Se anotará con una "X" según sea el caso, a cuánto asciende la deuda y que especificar.
- 44.-Se anotará con una "X" según sea el caso, a cuánto asciende su saldo y limite de crédito.
- 45.-Se anotará a cuánto ascienden sus gastos mensuales en nuevos pesos.
- 46.-Se anotará el número de personas que dependen económicamente del solicitante y especificar parentesco.
- 47.-Se anotará con una "X" según sea el caso.
- 48.-Se anotará con una "X" según sea el caso.
- 49.-Se anotará con una "X" según sea el caso.
- 50.-Se anotará con una "X" según sea el caso.
- 51.-Se anotaran los programas que domina.
- 52.-Se anotarán el nombre, ocupación, teléfono y tiempo de conocer a cuatro personas que no sean parientes.
- 53.-Se anotará el nombre y cargo de la persona que lo recomienda.
- 54.-Se anotará el nombre y Área de parientes que estén laborando en la S.H.C.P.

- 55.-Se anotará el domicilio laboral de su(s) parientes que estén laborando en la S.H.C.P.
- 56.-Se anotará el horario que tenga disponible para trabajar el solicitante.
- 57.-Se anotará si tiene disponibilidad para viajar.
- 58.-Se anotará si puede cambiar de residencia.
- 59.-Se anotará el motivo por el que desea ingresar a la S.H.C.P.
- 60.- Se anotará si es reingresó a la S.H.C.P.
- 61.-Se anotará la firma del solicitante.
- 62.-Se anotará el día, el mes y el año en que se llene la solicitud.
- 63.-Se anotará el nombre del solicitante.
- 64.- Se anotará el puesto.
- 65.- Se anotará el día.
- 66.- Se anotará si es aceptable o no según sea el caso.
- 67.- Se anotará el nombre de la vacante.
- 68.- Se anotarán observaciones generales con respecto al solicitante, para el Jefe de Área de Servicios Administrativos.
- 69.-Se anotará la fecha con el formato de día, mes y año.
- 70.-Se anotará el nombre del Jefe de Área de Servicios Administrativos.
- 71.-Se anotará la firma del Jefe de Área de Servicios Administrativos.
- 72.-Se anotará con una "X", según sea el caso.
- 73.-Se anotarán las observaciones generales y relevantes que se tengan del solicitante.

ANEXO 3 A

REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL

FECHA: (1) _____
 NO. DE FOLIO: (2) _____
 FUESTO SOLICITADO: (3) _____

NOMBRE: (4) _____ EDADES: (5) _____ ETO. CIVIL: (6) _____

1 EFECTOS FISICOS: DESHONRABLE DESDENADO BUENA PRESENTACION HONRABLE EXCELENTE (7)

2 ENTENDIDA DEFENSIVO TENAZ ANSIOSO DESAFIANTE DESAFIADO LEJOS VIGILANTE
 TIMIDO SEDUCTOR SERVIDOR REFRIGIADO DEPENDIENTE PRESUMPTIVO ATENTIVO
 JUSTIMATO FUGITIVO ADRESIVO (8)

3 DEFERENCIAS: (9) _____

4 METODOS USADOS: INTERVENCIÓN E INTERVISTAS (10)

5 DEFERENCIAS: (11) _____

6 PLAN DE ENTREVISTA: BUENO INTERM. BUENO MALO BUENO EXCELENTE (12)

7 EXPRESION VERBAL: MANIFIESTA OBLIVIOSA FOLIA INTERMITENTE REPERCIBIDA FRUSTRADA UN COM. MANIFI. (13)

8 EXPRESION EN EL FLESCO: MANIFIESTA FOLIA BUENO MALO (14)

9 ENTENDIDA: CALIFORNIA PENAL DE UN AÑO _____ DE UN AÑO TRES AÑOS PUNTO DE TRES AÑOS (15)

10 DEFERENCIAS: (16) _____

11 DEFERENCIAS: SI NO (17)

12 INTERVENCIÓN EN EL FLESCO: TENDIDO SILENCIO HONRADO ANSIOSO DESAFIADO (18)

13 INTERVENCIÓN: RESISTENTE A PRIMERA INFORMACION SILENCIO REFRIGIADO MANIFIESTA SILENCIO (19)

14 DEFERENCIAS: (20) _____

15 DEFERENCIAS GENERALES: (21) _____

ENTREVISTAS: (22) _____

**ENTREVISTA INICIAL
INSTRUCTIVO DE LLENADO**

Consigna: Este formato deberá ser llenado por la persona responsable de llevar a cabo la entrevista.

- 1.- Se anotará el día, el mes y el año en que se realice la entrevista.
- 2.- Se anotará el número de folio consecutivo correspondiente al candidato.
- 3.- Se anotará el nombre del puesto solicitado por el candidato.
- 4.- Se anotará el nombre completo del candidato empezando por apellido paterno, materno y nombre(s).
- 5.- Se anotará la edad del candidato en el momento de realizar la entrevista inicial.
- 6.- Se anotará el estado civil que tiene el candidato.
- 7.- Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 8.- Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 9.- Se anotarán las observaciones relevantes del aspecto físico del candidato.
- 10.- Se anotarán con una cruz "X" según sea el caso.
- 11.- Se anotarán las observaciones de la actitud del candidato durante la entrevista inicial.
- 12.- Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.

- 13.-Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 14.-Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 15.-Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 16.-Se anotarán las observaciones con respecto a la estabilidad laboral del candidato.
- 17.-Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 18.-Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 19.-Se anotará con una cruz "X" según sea el caso.
- 20.-Se anotarán las observaciones con respecto a la honestidad del candidato de acuerdo a los datos proporcionados durante la entrevista inicial.
- 21.-Se anotarán las observaciones generales y relevantes que se hayan detectado en el candidato.
- 22.-Se anotarán durante la entrevista inicial el nombre y firma del entrevistador.

ANEXO 3

TABLA DE POLITICAS
PERSONAL HONORARIOS Y PRESUPUESTAL

CARACTERISTICAS	NIVEL I	NIVEL II	NIVEL III	NIVEL IV
ESCOLARIDAD	PROFESIONISTA TITULADO	PROFESIONISTA PASANTE		PREPARATORIA O EQUIVALENTE
EXPERIENCIA	5 AÑOS EN ADELANTE	MÍNIMO 1 AÑO	NO NECESARIA	
EDAD	MÁS DE 20 AÑOS	DE 21 AÑOS EN ADELANTE		DE 18 AÑOS EN ADELANTE
SEXO	INDISTINTO			
ESTADO CIVIL	INDISTINTO			
NACIONALIDAD	MEXICANA			
RELIGION	SIN RESTRICCIÓN ALGUNA			
EXAMEN MEDICO	APTO EN TODOS LOS CASOS			
RETIRO VOLUNTARIO	RESTRINGIDO EN TODOS LOS CASOS, SOLO SE ACEPTARÁ SU INGRESO EN PLAZA DE HONORARIOS.			

**DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL**

Requisitos para personal de Nuevo Ingreso a Plaza Presupuestal y Honorarios.

Con el objeto de agilizar el trámite respectivo de su posible ingreso a esta Administración General, se le solicita entregue en un lapso no mayor de diez días hábiles la siguiente documentación:

- 1.- Una acta de nacimiento original, sin tachaduras ni enmendaduras y 2 copias.....
- 2.- Dos copias de la Cartilla del S.M.N. liberada, o certificación de que se está realizando el mismo. Esto se tramitará mediante el Formato HD-2 y un pago de \$ en Banamex o Bancomer y con esto acudir al Batallón que le corresponda para la expedición del formato S.M.N. - 10. Entregar original y 2 copias.....
- 3.- Dos cartas de Recomendación original y copia.....
- 4.- Certificado o Constancia de los últimos estudios cursados, original y 2 copias.....
- 5.- Seis fotografías ovalo(3 de frente y 3 de perfil), tamaño credencial para Filiación en papel mate con la cara grande, sin retoque, con la frente y cejas descubiertas, en caso de usar lentes, con los ojos descubiertos, las Damas sin aretes, ni maquillaje, los Caballeros con barba o bigote anexar una fotografía sin lo anteriormente mencionado.....
- 6.- Siete fotografías tamaño infantil a color con fondo blanco, Caballeros con saco y corbata y pelo recortado.....
- 7.- Certificado Médico expedido por cualquier Clínica del Sector Salud, o particular especificando el número del Registro del Médico ante la Secretaría de Salud, y número de Cédula Profesional, en caso de las mujeres deben presentar Anexo CONSTANCIA DE NO GRAVIDEZ.....
- 8.- Curriculum Vitae

NOTA: LA DOCUMENTACION QUE USTED ENTREGUE, SE CONSERVARA EN LA OFICINA COMO MAXIMO UN AÑO, EN CASO DE NO HABER SIDO CONTRATADO PODRA RECOGERLA AL TERMINO DE ESTE LAPSO, ESTA DEPENDENCIA NO SE HARA RESPONSABLE DEL MISMO.

**HOJA DE REQUISITOS DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
A PLAZA PRESUPUESTAL Y HONORARIOS
FORMATO DE LLENADO**

Para el personal que ingresará por plaza, primero está de antemano una cruz "X" en cada una de las líneas de la Hoja de Requisitos y el caso de personal honorario en cualquier punto de la Hoja.

Para el personal que ingresará por honorarios de plaza la misma documentación se presenta en el Anexo B y en el caso del personal honorario en el Anexo C.

No olvidar en la Hoja una cruz "X" al final que corresponde al personal honorario que se ingresará en el Anexo C y en cualquier caso del Anexo B y C.

A N E X O 5

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL

No. (1)	REPORTE DE ENT. EVISTA	FECHA (2)
NOMBRE DEL CANDIDATO _____ (3) _____		
PUESTO SOLICITADO _____ (4) _____		
REGIMEN HONORARIOS _____ (5) _____ PLAZA PRESUPUESTAL _____ (5) _____		
EN SUBSTITUCION DE _____ (6) _____		
OBSERVACIONES _____ (7) _____		
ADMINISTRACION _____ (8) _____		
SUBADMINISTRACION _____ (9) _____		
(10) ENTREVISTO		(11) ENVIO

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL

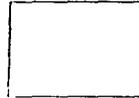
No.	REPORTE DE ENTREVISTA	FECHA
NOMBRE DEL CANDIDATO _____		
PUESTO SOLICITADO _____		
REGIMEN HONORARIOS _____ PLAZA PRESUPUESTAL _____		
EN SUBSTITUCION DE _____		
OBSERVACIONES _____		
ADMINISTRACION _____		
SUBADMINISTRACION _____		
ENTREVISTO		ENVIO

**FORMATO DE REPORTE DE ENTREVISTA
INSTRUCTIVO DE LLENADO**

- 1.- Se anotará el número de folio de la solicitud del candidato.
- 2.- Se anotará la fecha en que lleve a entrevista al candidato.
- 3.- Se anotará el nombre completo del candidato.
- 4.-Se anotará el puesto para el que se propone el candidato.
- 5.- Se anotará una "X" el tipo de régimen de contratación ya sea por honorarios o plaza presupuestal.
- 6.- Se anotará en substitución de quien estará según sea el caso.
- 7.- Se anota si es nuevo ingreso o promoción.
- 8.- Se anota el área superior a la que pertenece la vacante.
- 9.- Se anotará el área donde trabajara directamente el candidato.
- 10.-Se anotará la firma de autorización y/o aceptación del titular del área que entrevistó al candidato.
- 11.-Firma del titular que envió al candidato.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL

HOJA DE DATOS PERSONALES



No. DE CONTRATO (1)

No. DE FOLIO (2)

FECHA DE TRAMITE: (3)

FECHA DE INGRESO: (4)

FECHA DE PROMOCION: (5)

CON FOTOS: (6)

SIN FOTOS: (6)

(7)

NOMBRE: APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

R.F.C. (8)
AÑO/MES/DÍA

DOMICILIO CALLE No. COLONIA (9)

C.P. DELEGACION CIUDAD

TELEFONO (10) ESCOLARIDAD (11)

ESTADO CIVIL (12)

SOLTERO(A) CASADO(A) DIVORCIADO(A) OTROS

NOMBRE DEL CONYUGE (13)

PARA SER LLENADO POR LA OFICINA DE CONTRATACION Y SEGUIMIENTO
PRESUPUESTAL

PUESTO (14)

ADSCRIPCION (15)

SUBADMINISTRACION (16)

OBSERVACIONES (17)

PROMOCION DE (18) A

ENTREGO
OF. REC. Y SEL.

RECIBI
REC. AD.

RECIBI
CONTROL DE PER.

(19)

(20)

(21)

17. Se anotaran las observaciones del movimiento realizadas para llevar a cabo la contratación.
18. Se anotara especificacion del puesto actual indicando que tipo de regimen tiene y a que puesto de promocion va y bajo que regimen.
19. Se anotara el nombre y firma del responsable del Area de Reclutamiento y Seleccion de personal.
20. Se anotara nombre y firma del Area de Recursos Adicionales que recibe.
21. Se anotara nombre y firma del responsable del Area de Control de Personal.

FILIACION

SUBSECRETARIA DE NOMINATIVIDAD Y CONTROL PRESUPUESTAL
DIRECCION GENERAL DE NOMINATIVIDAD Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO

No DE REG (1)

CLAVE DE COBRO	(2)		
NOMBRE	(3)		
FECHA DE NACIMIENTO	(4)		
LUGAR DE NACIMIENTO	(5)		
NOMBRE DEL PADRE	(6)		
NOMBRE DE LA MADRE	(7)		
ACTA No (8)	LIBRO (9)	FOJA (10)	ARO (11)
REGISTRO CIVIL	(12)		
CARTILLA DEL S M N	(13)	CLASE	(14)
ESTADO CIVIL	(15)		
NOMBRE DEL ESPOSIAL	(16)		
DOMICILIO	(17)		
CODIGO POSTAL			
EXTRANJEROS Añotar documentos migratorios			
LUGAR	(18)	FECHA	(19)

(20) PARA SER LLENADO POR EL OPERADOR DACTILOSCOPICO

PIGMENTACION	PELO	FRENTE	CEJAS	OJOS	NARIZ	BOCA
BLANCO <input type="checkbox"/>	CASTAÑO CLARO <input type="checkbox"/>	PEQUEÑA <input type="checkbox"/>	POBLADAS <input type="checkbox"/>	AZULES <input type="checkbox"/>	CONCAVA <input type="checkbox"/>	PEQUEÑA <input type="checkbox"/>
NEGRO <input type="checkbox"/>	CASTAÑO OSCURO <input type="checkbox"/>	MEDIANA <input type="checkbox"/>	REGULARES <input type="checkbox"/>	VERDES <input type="checkbox"/>	CONVEXA <input type="checkbox"/>	REGULAR <input type="checkbox"/>
MORENO CLARO <input type="checkbox"/>	NEGRO <input type="checkbox"/>	GRANDE <input type="checkbox"/>	LUCASAS <input type="checkbox"/>	CASTAÑO CLARO <input type="checkbox"/>	RECTILINEA <input type="checkbox"/>	GRANDE <input type="checkbox"/>
MORENO OSCURO <input type="checkbox"/>	RUBIO <input type="checkbox"/>			CASTAÑO OSCURO <input type="checkbox"/>		
AMARILLO <input type="checkbox"/>	ROJO <input type="checkbox"/>			FARFOS <input type="checkbox"/>		
	ALBINO <input type="checkbox"/>			VERDEGOS <input type="checkbox"/>		
	ENTRECIANO <input type="checkbox"/>			NEGROS <input type="checkbox"/>		
ESTATURA						
SEÑAS VISIBLES						

ACTUADO
AUTENTICADO

(21)

FIRMA DEL INTERESADO

ACTUADO
AUTENTICADO

REFERENCIAS (Dos personas que lo conozcan)

(Dos parientes)

NOMBRE (22)	NOMBRE (23)
DOMICILIO	DOMICILIO
LUGAR	LUGAR
NOMBRE	NOMBRE
DOMICILIO	DOMICILIO
LUGAR	LUGAR

RESPONSABLE DE LA TOMA DE FILIACION

Seal

RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

**FILIACION
FORMATO DE LLENADO**

- 1.- Se anotará el R.F.C. iniciando por las iniciales de los apellidos y nombres, seguida de año, mes y día de nacimiento.
- 2.- Se anotará de acuerdo a las claves presupuestales que se manejen.
- 3.- Se anotará conforme al acta de nacimiento los puntos del 3 al 12 y se registrarán en base a la misma.
- 13.- Se anotará de acuerdo a los datos conforme a la cartilla del S.M.N.
- 14.- Se anotará según sea el caso.
- 15.- Se anotará nombre completo del conyuge de soltera en el caso de las mujeres.
- 16.- Se anotará la calle, No. exterior, No. interior, colonia, departamento, etc.
- 17.- Se anotará ciudad o lugar sea el caso.
- 18.- Se anotará día, mes y año en que se realiza.
- 19.- En caso de fallecimiento no se hará ninguna anotación, sino el caso de dactilogramado.
- 20.- Se anotará firma del médico asista.
- 21.- Se anotarán dos referencias de personas que lo conozcan con domicilio completo.
- 22.- Se anotarán dos referencias de parientes que no vivan en su casa y que no sean sus padres, estas con domicilio completo.



Dependencia-

Num.-

Exp.-

(1) R. F. C.

ASUNTO - Filiación.

(2)

(3) México, D.F., a

C. JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
SERVICIOS Y CERTIFICACIONES.

Adjunto me permito remitir a usted los
formatos de filiación y documentación de : (4)
, a fin de que se sirva autorizar el -
trámite correspondiente, ya que dicha persona probablemente se-
rá contratada en esta Administración General.

A T E N T A M E N T E
(5) SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCION
Jefe del Area de Servicios Adminis-
trativos.

) Nombre del Titular del Area.

(7) SELLO

OFICIO DE FILIACION

INSTRUCTIVO DE LLENADO

- 1.- Se anotará el R. F. C. de la persona que se enviará a filiación
- 2.- Se anotará en Asunto: Filiación, nombre completo de la persona .
- 3.- Se anotará la fecha en que se está realizando la filiación, de acuerdo a la localidad que le corresponde.
- 4.- Se anotará el nombre completo del solicitante.
- 5.- Se anotará el puesto del titular del área.
- 6.-Se anotará el nombre del titular del área.
- 7.- Se pondrá el sello oficial del Área de Servicios Administrativos.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Relación de documentación entregada por el solicitante para su posible contratación.

FECHA DE TRAMITE: _____ (A) _____ FOLIO: _____ (B) _____

NOMBRE: _____ (C) _____ PUESTO: _____ (D) _____

- 1.- Solicitud de Empleo (Certificada) _____
- 2.- Fotografías: _____
 A) 7 tamaño infantil a color c/fondo blanco _____
 B) 3 frente tamaño filiación _____
 C) 3 perfil filiación _____
- 3.- Acta de nacimiento original y dos copias _____
- 4.- Cartilla Liberada y cuatro copias o Formato S.M.N.-10 Original y dos copias _____
- 5.- Certificado o Constancia de últimos estudios cursados dos copias _____
- 6.- Certificado Médico y de no gravidez original y copia _____
- 7.- Comprobante de Filiación original y dos copias _____
- 8.- Dos cartas de Recomendación original y copia (Si es personal con nombre, dirección y teléfono de la persona que la expide) _____
- 9.- Hoja de Protesta _____
- 10.- Hoja de Datos Personales _____
- 11.- Resultados de Exámen _____
- (E) 12.- Curriculum _____
- (F) ADSCRITO A : _____
- SUBADMINISTRACION : _____

RECIBIO: _____

ENTREGO: _____

**RELACION DE DOCUMENTACION ENTREGADA POR EL SOLICITANTE
PARA POSIBLE CONTRATACION.**

FORMATO DE LLENADO

A.-Se anotará la fecha de trámite en que entrega el solicitante la documentación.

B.-Se anotará el No. de folio que se le dio al solicitante.

C.-Se anotará el nombre completo del mismo.

D.-Se anotará el nombre del puesto solicitante.

En partes del inciso D. Al 12 se marcará con una "X" la documentación que se recibió.

E.- Se anotará nombre sea el caso.

F.- Se anotará nombre sea el caso.

Nota: El inciso E y F, solo será en caso de contratación por honorarios o plaza presupuestal.

G.- Se anotará nombre y firma de quien recibió documentación.

H.-Se anotará nombre y firma de quien entrega documentación.

México, D.F., a (1)

C. OFICIAL MAYOR

En el cumplimiento de lo que dispone el Instructivo de Compatibilidad de Empleo manifiesto a usted bajo protesta de decir la verdad, que en esta fecha no me encuentro laborando en ninguna de las dependencias del Gobierno Federal que a continuación indico:

- Poder Legislativo
- Poder Judicial
- Secretaria de Estado y Departamentos Administrativos
- Procuraduria General de la Republica
- Departamento del Distrito Federal

Protesto lo necesario.

NOMBRE: _____ (2) _____

R.F.C. _____ (3) _____ FIRMA: _____

CARTA DE PROPESTA

- 1.- Se anotará fecha de trámite, conforme sea la localidad necesaria.

El candidato leerá la carta, y protestará lo necesario.

- 2.-Se anotará el nombre completo del solicitante

- 3.-Se anotará P. F. C. y firma de conformidad del mismo.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL

REQUISITOS PARA EL PERSONAL DE REINGRESO

Relación de la documentación entregada por el solicitante para su posible contratación.

FECHA DE TRAMITE _____ (A) _____ No. FOLIO _____ (B) _____

NOMBRE _____ (C) _____ PUESTO _____ (D) _____

- 1.- SOLICITUD DE EMPLEO _____
- 2.- RESULTADOS DE EXAMEN _____
- 3.- DOS COPIAS DE ACTA DE NACIMIENTO..... _____
- 4.- DOS COPIAS DE FILIACION CERTIFICADA (REGISTRO DE PERSONAL FEDERAL) RECIENTE ANTE S.P.P. ACUDIR A PALACIO NAL.EDIF. 10 PISO 3 _____
- 5.- PROTESTA DE NO ESTAR EMPLEADO EN DEPENDENCIA DEL GOBIERNO _____
- 6.- CURRICULUM 2 COPIAS _____
- 7.- COMPROBANTE DEL GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS 2 COPIAS _____
- 8.- COPIA DE LA CREDENCIAL DEL I.S.S.S.T.E..... _____
- 9.- COMPROBANTE MEDICO Y EN CASO DE MUJER COMPROBANTE DE NO GRAVIDEZ _____
- 10.- COMPROBANTE DE AVISO DE BAJA 2 COPIAS _____
- 11.- ULTIMO TALON DE PAGO 2 COPIAS _____
- 12.- MANIFESTACION DE BIENES (MANDOS MEDIOS)..... _____
- 13.- CUATRO FOTOGRAFIAS TAMAÑO INFANTIL A COLOR _____
- 14.- CERTIFICACION DE SOLICITUD DE EMPLEO..... _____

RECIBIO

_____ (E) _____

**REQUISITOS PARA EL PERSONAL DE REINGRESO A
PLAZA PRESUPUESTAL.**

FORMATO DE LLENADO

6. Se anotará la fecha de trámite en que el candidato entregó documentos.

9. Se anotará el día de folio que se le dio al solicitante.

11. Se anotará el nombre completo del mismo.

12. Se anotará el nombre del centro solicitante.

A partir del ítem 7 al 12 se marcará con una "X" la
respuesta que corresponda.

13. Se anotará el número de folios que se recibió documentación.



México, D.F. febrero 26 de 1993.

OFICIO-CIRCULAR

CC. TITULARES DE LAS UNIDADES ADMINISTRATIVAS DE ESTA SECRETARIA
P R E S E N T E

Con el propósito de dar cumplimiento a los lineamientos sobre el funcionamiento del Sistema de Ahorro para el Retiro (S.A.R.) y en particular para el personal de nuevo ingreso o reintegro, se deberá anejar a la Constancia de Nombramiento y/o Asignación de Remuneraciones, adicionalmente a la documentación que conforme a la normatividad correspondiente debe agregar lo que a continuación se indica:

- Para el personal que ya tenga cuenta individual del S.A.R., una copia fotostática de un comprobante de aportación de su trabajo anterior.
- Para el personal que todavía no tenga cuenta individual del S.A.R., deberá indicar la institución bancaria de su preferencia en la cual quiera que se le depositen sus aportaciones, así como el formato SAR-15537E-01-1 debidamente requisitado.

Agradecerá a usted giren sus instrucciones a fin de dar debido cumplimiento a lo anteriormente indicado.

ATENCIÓN: EFECTUAR SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION
EN DIRECCION GENERAL

[Handwritten signature]

A N E X O 12

SISTEMA DE AHORRO PARA EL RETIRO
ALTA O CAMBIO DE INSTITUCION BANCARIA

FECHA		
...

UNIDAD ADMINISTRATIVA: _____

DATOS PERSONALES

NOBRE:

FILIACION:

INSTITUCION BANCARIA:

NOMBRE Y FIRMA DEL TRABAJADOR



OFICIO CIRCULAR

México, D.F., a 19 de Marzo de 1993.

DIRECTORES, SUBCOORDINADORES,
SUBDIRECTORES Y COORDINADORES
ADMINISTRATIVOS.
P R E S E N T E.

En virtud de las pláticas sostenidas en días pasados con funcionarios de Aseguradora Hidalgo, S.A. y como complemento al comunicado enviado el 18 de febrero del año en curso, referente al Nuevo Seguro Institucional a continuación se dan a conocer a ustedes disposiciones complementarias para su aplicación y observancia:

- 1.- Todos los trabajadores en activo en esa Unidad Administrativa a su cargo, deberán requisitar el formato de "CONSENTIMIENTO PARA SER ASEGURADO Y DESIGNACION DE BENEFICIARIOS", llenándolo invariablemente a mano, con letra de molde y con bolígrafo con tinta negra o azul.

Para tal efecto, anexo envío 2000 formatos que van del Folio No. 1068241 al 1070240. Dicha dotación considera tanto al personal existente a la quincena 5/93 como 262 folios adicionales para ser requisitados en su momento por el personal que llegó a incorporarse a esa Area.

Adicionalmente se envía el procedimiento para el levantamiento de Consentimientos para ser asegurado y Designación de Beneficiarios en Aseguradora Hidalgo. Así como el instructivo correspondiente para el llenado de dicho documento.

- 2.- Los formatos en mención, una vez requisitados deberán enviarse a la Dirección de Presupuesto y Pagos de esta Dirección General a más tardar el 30 de Abril del año en curso, a fin de entregarse oportunamente a la Aseguradora Hidalgo, en función al Calendario establecido para este procedimiento. No omito mencionarles que una vez requisitados por el personal y sellados por ustedes los multicitados formatos, deberán entregar la segunda copia al asegurado y la primera conservarla en esa Unidad Administrativa a fin, de atender oportunamente en su momento cualquier siniestro que llegue a presentarse. Lo anterior conforme lo establecen los Lineamientos Normativos para el Ejercicio del Presupuesto 1993 en el Capítulo de Servicios Personales (Páginas 14 y 15).

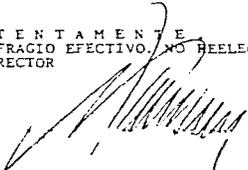


OFICIO CIRCULAR
Hoja - 2 -

- 3.- Cabe mencionar que se vienen realizando gestiones ante Aseguradora Hidalgo a fin de que los dividendos del Seguro Colectivo de Vida Capitalizable (PRO-VIDA), que le corresponden a cada uno de los trabajadores activos al 31 de diciembre de 1992 que tengan una antigüedad mínima de un año de servicios, se les entregue mediante el cheque quincenal de la Tesorería.
- Sobre el particular cuando se tenga concluida esta negociación se les informará oportunamente con el objeto de que según a tiempo la quincena en que dicho pago se aplicará.
- 4.- En breve se hará llegar a ustedes tanto los formatos como el procedimiento para la reclamación del pago de siniestros del Nuevo Seguro Institucional.

Mucho agradeceré que esta información se haga extensiva a todas las Unidades Administrativas dependientes de esa Area a su digno cargo.

A T E N T A M E N T E
SUFRAGIO EFECTIVO, NO REELECCION
DIRECTOR



ANEXO 14

ENTREVISTA DE SALIDA

La entrevista de salida deberá ser llenada por el empleado cuando este renuncia definitivamente a la administración. El presente cuestionario tiene como finalidad recavar todas las opiniones, impresiones y sugerencias que el empleado desee hacer. Cada administración podrá hacer modificaciones al cuestionario de tal forma que logre captar toda la información que pueda retroalimentar al área de servicios administrativos, con el fin de dar medidas correctivas en materia de recursos humanos (ver ejemplo anexo 14-A).

A N E X O 14 - A

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION
DE PERSONAL

ENTREVISTA DE SALIDA

A CONTINUACION ENCONTRARA UNA SERIE DE PREGUNTAS DE GRAN UTILIDAD PARA LA A.G.A.F.F., POR LO QUE LE SUPPLICAMOS CONTESTE CON VERACIDAD Y EXACTITUD, YA QUE EN BASE A SUS RESPUESTAS SE PODRA BRINDAR MAYORES BENEFICIOS A LOS EMPLEADOS DE ESTA INSTITUCION.

FECHA:

REGIMEN POR EL QUE ESTA CONTRATADO EN EL MOMENTO DE RENUNCIAR:

HONORARIOS () PLAZA PRESUPUESTAL ()

NOMBRE _____

PUESTO _____ SUeldo _____

ADMINISTRACION _____

SUBADMINISTRACION _____

NOMBRE DEL SUBADMINISTRADOR _____

DEPARTAMENTO _____

NOMBRE Y PUESTO DEL JEFE INMEDIATO _____

FECHA DE INGRESO _____

FECHA DE RENUNCIA _____

ANTIGUEDAD _____

¿OBTUVO UD. PROMOCIONES EN LA A.G.A.F.F.? ESPECIFIQUE _____

INDIQUE LOS MOTIVOS QUE ORIGINAN SU RENUNCIA

PROBLEMAS PERSONALES ()
PROBLEMAS DE SALUD ()
PROBLEMAS DE TRANSPORTE..... ()
CAMBIO DE RESIDENCIA..... ()
CAMBIO DE ADSCRIPCION..... ()
ESTUDIOS ()
MATRIMONIO ()
PROBLEMAS CON SU JEFE INMEDIATO..... ()
PROBLEMAS CON SUBORDINADOS ()
OFERTA DE OTRO TRABAJO ()
FALTA DE INCENTIVOS ()
FALTA DE PROMOCIONES ()
SOBRECARGAS DE TRABAJO..... ()
OTRAS CAUSAS FAVOR DE ESPECIFICARLAS _____

¿ACTUALMENTE HA ACEPTADO LA OFERTA DE OTRO EMPLEO?
DONDE _____ S. PRIVADO() S. PUBLICO()
A PARTIR DE _____ SALARIO _____
HORARIO: _____

¿QUE VENTAJAS TIENE SOBRE EL EMPLEO ACTUAL?
FAVOR DE EXPLICAR _____

¿QUE OPINION TIENE ACERCA DEL TRABAJO QUE DESEMPEÑO? _____

¿ANTES DE EMPEZAR A TRABAJAR LE ENSEÑARON COMO DESEMPEÑARLO? _____

SI CONTESTO QUE SI, QUIEN LE DIO LAS INSTRUCCIONES :
ADMINISTRACION DE CAPACITACION)
SU JEFE)
SUS COMPANEROS)
AMBOS)

LA ENSEÑANZA QUE RECIBIO FUE :
VERBAL () PRÁCTICA () AMBAS ()

CREE QUE LA ENSEÑANZA QUE RECIBIO FUE:
INADECUADA () POCO ADECUADA () ADECUADA ()
MUY ADECUADA ()

¿POR QUE? _____

¿CONTE CON EL MATERIAL NECESARIO PARA EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?
SIEMPRE () CASI SIEMPRE () RARA VEZ ()
NUNCA ()

INDIQUE CUAL HA SIDO EL MATERIAL QUE LE HA HECHO FALTA _____

¿DESEMPEÑO EL PUESTO PARA EL CUAL FUE CONTRATADO? _____

SI CONTESTO NO, ¿POR QUE? _____

CONSIDERA USTED, QUE LAS CARGAS DE TRABAJO FUERON:
EXCESIVAS () NORMALES () INSUFICIENTES ()

¿POR QUE? _____

¿QUE ES LO QUE MAS LE AGRADE EN EL DESEMPEÑO DE SU TRABAJO?

¿QUE OPINION TIENE ACERCA DE SU DEPARTAMENTO? _____

¿QUE AMBIENTE DE TRABAJO ENCONTRO EN SU DEPARTAMENTO? _____

¿EXISTE SUFICIENTE DISCIPLINA EN SU DEPARTAMENTO? _____

¿EXISTE SUFICIENTE COMUNICACION ENTRE USTED Y SU JEFE INMEDIATO?
NO () RARA VEZ ()
CASI SIEMPRE() SIEMPRE ()

¿PORQUE? _____

AGRADECEMOS EL TIEMPO QUE NOS DEDICO, ASEGURANDOLE QUE S.
COLABORACION SERA DE GRAN BENEFICIO PARA LA ADMINISTRACION
GENERAL DE AUDITORIA FISCAL FEDERAL.

Entrevistado

Entrevistador

ANEXO 3

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APPLICABLES
EN SELECCION DE PERSONAL

PUESTO: ADMINISTRATIVO ESPECIALIZADO
ESCOLARIDAD Secundaria Terminada
MINIMA:
REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
Aprobar Examen teórico-práctico
y Psicométrico

PUESTO: ADMINISTRATIVO HACENDARIO
ESCOLARIDAD Secundaria Terminada
MINIMA:
REQUISITOS: Comprobante Exp. en Actividades
en el puesto Aprobar Examen Práctico
y Psicométrico

BATERIA: III A

BETA IIR
DAT (NUMERICA)
MACHOVER
CLEAVER

CONOCIMIENTOS: (ARCHIVO Y ORTOGRAFIA)

ENTREVISTA

BIOGRAFIA

BATERIA: III A

BETA IIR
DAT (NUMERICA)
MACHOVER
CLEAVER

CONOCIMIENTOS (ARCHIVO Y ORTOGRAFIA)

ENTREVISTA

BIOGRAFIA

Ex. Teór.Práct.Psic.=Examen teórico, práctico y psicométrico

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO
 ESCOLARIDAD: Primaria
 REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
 Aprobar Examen, práctico y
 Psicométrico

PUESTO: TECNICO MEDIO
 ESCOLARIDAD: Bachillerato, preparatoria, voc.
 terminada o Comercio Completo
 REQUISITOS: Comprob. Exp. en Actividades en el
 Puesto. Aprobar Examen Práctico y
 Psicométrico

BATERIA: IV A

BETA II R
 DAT (NUMERICO)
 MACHOVER
 GEIST

CONOCIMIENTOS: (ARCHIVO Y ORTOGRAFIA)

ENTREVISTA

BIOGRAFIA

BATERIA: II A

WONDERLICK
 CPI
 IDARE
 CLEAVER
 LUSCHER

CONOCIMIENTOS: Según las funciones.

ENTREVISTA

BIOGRAFIA

Ex. Teór. Práct. Psic. = Examen Teórico, Práctico y Psicométrico

ESTA TESIS
 NO DEBE
 SALIR DE LA
 BIBLIOTECA

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: TECNICO HACENDARIO

ESCOLARIDAD: Bachillerato, preparatoria, vocacional
MINIMA: Terminada o Comercio Completo

REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto, Aprobar
Examen, práctico y Psicométrico

BATERIA: II E

WUNDTGLICK
DAT (NUMERICO)
M&PI
CLEAVER
LUSCHER
MOSS
TBARE

WAIS (Comprensión y vocabulario)

CONOCIMIENTOS: Según las funciones

ENTREVISTA

BIOGRAFIA

PUESTO: CHOFER DE DIRECTOR DE AREA

ESCOLARIDAD: Primaria
MINIMA:

REQUISITOS: Comprob. Exp. en actividades en el
puesto, aprobar Ex. Práctico-Teórico
y Psicométrico

BATERIA: IV D

BETA IIR
DAT (MECANICA)
MACHOVER
GEIST

CONOCIMIENTO: Exámen Técnico para chofer

ENTREVISTA

BIOGRAFIA

Ex. Teór. Práct. Psic. = Examen teórico, práctico y psicométrico

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: SECRETARIA

ESCOLARIDAD MINIMA: Comercio Completo

REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
Aprobar examen teórico-práctico
y Psicométrico

BATERIA: IIA

WONDERLICK
DAT (EXACTITUD Y VELOCIDAD)
MACHOVER
CPI
CLEAVER
LUSCHER
IDARE

CONOCIMIENTOS: TECNICOS.
Técnico Secretarial, mecanografía, ta-
quigrafía, redacción, presentación.

ENTREVISTA:

BIOGRAFIA:

PUESTO: SUPERVISOR

ESCOLARIDAD MINIMA: Prepa., Voca. completa de espe-
cialidad. Comp. Practicante de
la profesión.

REQUISITOS: Comprob. Exp. en Actividades en
el puesto. Aprobar examen teórico
y Psicométrico

BATERIA: II A

WONDERLICK
CPI
CLEAVER
LUSCHER
IDARE

CONOCIMIENTOS: Según funciones

ENTREVISTA:

BIOGRAFIA:

EX. Teór.Práct.Psic.= Examen teórico, práctico y psicométrico.

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: ANALISTA TECNICO
ESCOLARIDAD MINIMA: Bachillerato, preparatoria Vocacional terminada o pasante de carrera profesional
REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
 Aprobar examen teórico-práctico y psicométrico

BATERIA: II A

WONDERLICK
 CPI
 DAT (NUMERICO)
 CLEAVER
 LUSCHER
 IDARE

CONOCIMIENTOS: Según funciones

ENTREVISTA:

BIOGRAFIA:

PUESTO: AUDITOR FISCAL
ESCOLARIDAD MINIMA: Título Profesional
REQUISITOS: comprobante Exp. en actividades en el puesto. Aprobar examen práctico teórico y psicométrico

BATERIA: I E

TERMAN
 MMPPI
 DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)
 CLEAVER
 LUSCHER
 MOSS
 IDARE
 WAIS (VOCABULARIO)

CONOCIMIENTOS: Según funciones

ENTREVISTA:

BIOGRAFIA:

Ex. Teór. Práct. Psic. = Examen teórico práctico y psicométrico

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: ESPECIALISTA TECNICO
ESCOLARIDAD MINIMA: Prepa, Voc. compl. espec.
REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
 Aprobar examen teórico-práctico
 y psicométrico.

PUESTO: AYUDANTE DE AUDITOR FISCAL
ESCOLARIDAD MINIMA: Carta de Pasante Carrera profesional
REQUISITOS: Comprobante Exp. en actividades en el puesto. Aprobar examen práctico-teórico y psicométrico.

BATERIA: II A

WONDERLICK
 DAT (NUMERICO)
 CPI
 CLEAVER
 LUSCHER
 IDARE

CONOCIMIENTOS: Según funciones

ENTREVISTA:

BIOGRAFIA:

BATERIA: I E

DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)
 CLEAVER
 MOSS
 IDARE
 WAIS (VOCABULARIO)

CONOCIMIENTOS: {Examen para Contadores en su caso} o según funciones.

ENTREVISTA:

BIOGRAFIA:

Ex. Teór. Práct. Psic. = Examen teórico-práctico y psicométrico

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO:	SUPERVISOR DE AUDITORIA	PUESTO:	ANALISTA PROGRAMADOR
ESCOLARIDAD MINIMA:	Título Profesional	ESCOLARIDAD MINIMA:	Preparatoria o vacacional terminada o comprob. de especialidad de programador.
REQUISITOS	Comprob. Exp. en Act. Puesto Aprobar examen teórico-práctico y Psicométrico	REQUISITOS:	Comprobante Exp. en actividades en el puesto. Aprobar examen práctico-teórico y Psicométrico
BATERIA: I E		BATERIA: II B	
TERMAN		WONDERLICK	
KMPT		KMPT	
DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)		DAT (EXACTITUD Y ABSTRACTO)	
CLEAVER		MACHOVER	
LUSCHER		CLEAVER	
MOSS		LUSCHER	
IDARE		IDARE	
WAIS (VOCABULARIO)			
CONOCIMIENTOS: EXAMEN PARA CONTADORES EN SU CASO		CONOCIMIENTOS: EXAMEN TECNICO DE COMPUTACION	
ENTREVISTA:		ENTREVISTA:	
BIOGRAFIA		BIOGRAFIA	
Ex. Teórico.Práct.Psic.=Examen teórico, práctico y psicométrico			

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: DELEGADO

ESCOLARIDAD
MINIMA: Título Profesional

REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
Aprobar examen Psicométrico

BATERIA: I A

TERMAN
MMPI
CLEAVER
LUSCHER
MOSS
IDARE
WAIS (DIGITOS, VOCABULARIO)

CONOCIMIENTOS
ENTREVISTA

BIOGRAFIA

PUESTO: COORDINADOR

ESCOLARIDAD
MINIMA: Título Profesional

REQUISITOS: Comprobante Exp. en actividades
en el puesto Probar examen práctico
teórico y Psicométrico

BATERIA: I A y/o I E

TERMAN
DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)
MMPI
MACHOVER
CLEAVER
LUSCHER
MOSS
IDARE

CONOCIMIENTOS
ENTREVISTA

BIOGRAFIA

Ex.Teór.Prác.Psic.= Examen teórico, práctico y psicométrico

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: COORDINADOR ESPEC. EN ASUNTOS HACENDARIOS

ESCOLARIDAD
MINIMA: Pasante de la Carrera Profesional.

REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
Aprobar Examen teórico-práctico
y psicométrico

BATERIA: I E

TERMAN
DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)
MMI
MACHOVER
CLEAVER
LUSCHER
MOSS
IDARE

ENTREVISTA

BIOGRAFIA

PUESTO: JEFE DE DEPARTAMENTO

No está normado
ESCOLARIDAD
MINIMA: Título profesional

REQUISITOS: Comprobante Exp. en actividades
en el puesto. Aprobar examen prác-
tico-teórico y psicométrico.

BATERIA:

TERMAN
DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)
MMPI/CPI
MACHOVER
CLEAVER
LUSCHER
MOSS
IDARE

CONOCIMIENTOS;
ENTREVISTA;

BIOGRAFIA

Ex. Teór. Práct. Psic.-Examen teórico, práctico y psicométrico

RELACION DE PUESTOS Y BATERIAS APLICABLES

PUESTO: SUBADMINISTRADOR
 No está normado
ESCOLARIDAD MINIMA: Título Profesional
REQUISITOS: Comprob. Exp. en Act. Puesto
 Aprobar examen práctico y
 psicométrico

PUESTO: ADMINISTRADOR
 No está normado
ESCOLARIDAD MINIMA: Título Profesional
REQUISITOS: Comprob. Exp. en actividades
 en el puesto Aprobar Examen
 Práctico y psicométrico

BATERIA:
 THORMAN
 WAIS (COMPLETO)
 DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)
 MMPI/CPI
 MACHOVER
 CLEAVE
 LUSCHER
 MOSS
 IDARE

BATERIA:
 TERMAN
 WAIS (COMPLETO)
 DAT (ABSTRACTO Y NUMERICO)
 MMPI/CPI
 MACHOVER
 CLEAVE
 LUSCHER
 MOSS
 IDARE

CONOCIMIENTOS:
ENTREVISTA:

CONOCIMIENTOS:
ENTREVISTA:

BIOGRAFIA:

BIOGRAFIA:

Ex. Teór.Práct.Psic.=Examen teórico, práctico y psicométrico.