

110

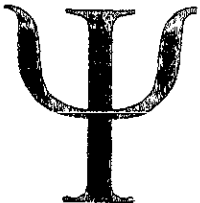


**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL COMO FUENTE  
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN EL  
SERVICIO-DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA  
(SAT)

**REPORTE LABORAL**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A :  
**CECILIA MANRIQUE REYES**



DIRECTOR DE REPORTE LABORAL: LIC. ISaura LOPEZ SEGURA

MEXICO, D. F.

2000

14-5034



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

Agradecimientos:

A mi hija Julieta  
Porque su nacimiento me impulsó a estudiar ésta carrera

A mi Padre  
Por enseñarme al cambio hacia el éxito y  
Heredarme su responsabilidad.

A mi Madre  
Por tu espíritu de lucha que siempre me ha mostrado que con amor y dedicación  
lograré todo lo que desee.

A mis hermanos  
Alfonso, Bernardo, Alberto y Lorenzo  
Por su cariño incondicional

A mis hermanas  
Susana y Maggie  
Por ser mis mejores amigas y creer en mi siempre

Al amor de mi vida  
Juan Carlos Herrera Fuentes  
Porque con tu amor y paciencia  
Me apoyaste a lograr mi más grande sueño en la vida.

A mi Terapeuta  
Manuel González Oscoy  
Porque con tu profesionalismo lograste  
que encontrara la razón de existir

A mis mejores amigas  
Beatriz De Lozada Jassan y Graciela Posadas Figueroa  
Porque con su honestidad y lealtad lucharon conmigo toda la carrera

A mis Jefes María Eugenia Aguilar Domínguez y Horacio Basurto Núñez  
Porque me brindaron la oportunidad de crecer en el ámbito profesional  
enseñándome con cariño y dedicación a trabajar

A mi amigo Francisco Gamboa Domínguez  
Por confiar en mí e impulsarme al desarrollo profesional

A mis Maestros  
Por darme las bases del conocimiento para hacer realidad mi sueño

Al Servicio de Administración Tributaria  
Por todo el apoyo brindado para la realización de éste reporte laboral

A la División de Educación Continua  
Por apoyarme y conducir con metodología este reporte laboral

A Dios  
Por darme la fuerza interior para dar un paso más en mi vida

## INDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN	5
CONTEXTO LABORAL	14
MARCO TEÓRICO	19
PROCEDIMIENTO	47
ANÁLISIS Y EVALUACIÓN	60
CONCLUSIONES	79
BIBLIOGRAFIA	82
ANEXOS	86

## RESUMEN

Con la creación del Servicio de Administración Tributaria, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a partir del 01 de julio de 1997 substituyó a la Subsecretaría de Ingresos, se cambiaron los procesos de reclutamiento, selección de personal y servicio social y como parte de esos cambios surge el planteamiento de elaborar un objetivo para el servicio social que consiste en impulsar la formación integral de los cuadros profesionales del sistema educativo nacional, a través del desarrollo de los jóvenes que prestan su servicio social apoyando a las áreas del Secretariado Técnico, Unidad Administrativa del SAT, promoviendo en ellos una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad.

Este objetivo está acorde con la misión y visión del SAT, lo que permitió abrir el campo de acción con la idea de crear una fuente adicional de reclutamiento con propósitos de reducir los gastos para alcanzar un óptimo costo beneficio en relación con el proceso de reclutamiento y selección y reducir tiempos en la adaptación e integración hacia la organización, ya que la adecuación entre cada ser humano y sus habilidades e intereses con su trabajo, propician no sólo una mayor satisfacción para la persona misma sino que incrementa la productividad con las secuelas positivas para la sociedad.

La aportación en el presente reporte laboral es considerarlos como una de las fuentes más importantes de captación de recursos humanos calificados en apoyo al desarrollo de las funciones dentro de la organización. En el SAT, los prestadores de servicio social son contemplados como una fuente híbrida ya que no es ni externa ni interna, el propósito es que ingresen a realizar su servicio dentro de la organización por un período que oscila entre los seis meses y los dos años, como lo establece la Ley Reglamentaria

de Profesiones del Distrito Federal, sin que exista relación laboral alguna, únicamente un compromiso de formación profesional e institucional durante el periodo de prestación.

En el presente reporte laboral se analiza la experiencia profesional dentro de la Dirección de Recursos Humanos, donde se estableció el programa de servicio social como fuente adicional de reclutamiento, el cual consistió en las siguientes fases.

La primera fase consistió en la elección de la muestra de prestadores de servicio social de acuerdo al número de requerimientos cubiertos por cada una de las áreas del Secretariado Técnico, la cual constó de 25 estudiantes de carreras técnicas y profesionales. En la segunda fase se identificaron las características de los prestadores de servicio social que fueron elegidos para este reporte, los datos que se identificaron fueron nombre, profesión, nivel de escolaridad, programa y área a la que fueron asignados, así como las fechas de inicio y término del servicio social. La tercera fase consistió en la elaboración, validación y aplicación, de la Cédula de Evaluación del Desempeño, a los jefes inmediatos de los prestadores en las áreas del Secretariado Técnico.

La cuarta fase consistió en evaluar la Cédula del Desempeño para seleccionar a los prestadores que continuarían con la siguiente fase, de los cuales quedaron 14. La quinta fase consistió en evaluar psicométricamente a los estudiantes de acuerdo a los criterios establecidos por el Servicio de Administración Tributaria (Anexo 4).

Posteriormente se llevó a cabo la integración de la evaluación.

Una vez que se tuvieron los resultados, la sexta fase fue incorporarlos a cartera de candidatos para ser contratados como empleados en el momento que surjan vacantes

Durante la séptima y última fase se procedió a la contratación de diez de ellos durante el periodo de 1998 – 1999.

Los principales resultados mostraron que el servicio social es una fuente adicional de reclutamiento que puede optimizar los recursos de la Institución, porque durante los seis meses los prestadores conocen los procedimientos de la organización y mejoran su aprendizaje informático para el desarrollo de sus actividades, mientras que las personas contratadas por fuentes externas se les debe capacitar en inducción, integración de grupos de trabajo, programas de sensibilización a la organización entre otros y sino se llegaran a adaptar se reubican o se finaliza su contrato Cabe destacar que a raíz de la implantación de este programa, los estudiantes han obtenido promociones de uno o hasta dos niveles en un año, debido su desempeño. Lo anterior lleva a establecer el cumplimiento del objetivo propuesto en el programa.

Además, la experiencia del Psicólogo en todo el proceso fue enriquecedora, porque éste se convierte en un especialista en situaciones y actividades laborales que a través de su intervención optimiza los recursos humanos, en beneficio de los trabajadores y de la organización, analiza los procesos, selecciona a la persona adecuada de acuerdo a las necesidades del puesto, y promueve mejoras en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización, condicionadas por los valores y creencias reales. Este reporte laboral permitió detectar la necesidad de elaborar instrumentos confiables y válidos para evaluar más sistemáticamente. Con la finalidad de visualizar el proceso completo sugiero que se realice otro cuestionario que mida la opinión de los estudiantes con respecto al aprendizaje adquirido durante su servicio y así identificar los puntos débiles del programa.



## INTRODUCCIÓN

La administración de recursos humanos es un área sensible en la mentalidad de las organizaciones, por ello es de carácter contingencial y situacional. Depende e incide en la cultura que existe en cada Institución, así como de la estructura organizacional adoptada, y de las características internas, funciones y procesos. En sus elementos más simples "la administración de recursos humanos se basa en una definición de los objetivos de trabajo, la evolución de su logro y el uso de la prueba resultante como base para toda decisión sobre las maneras en que se pueden utilizar y desarrollar los recursos" Tyson (1989).

Los recursos humanos son el elemento más valioso con que cuenta una organización, ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos para el logro de los objetivos preestablecidos. El reclutamiento de personal constituye una de las funciones que en términos generales presenta mayor uniformidad en las distintas organizaciones (anexo 6).

Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan, es por ello la importancia de la selección técnica del personal mediante "la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado, que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales

a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en el que se desenvuelve" Orozco ( 1980 ).

Arias (1982) concibe al reclutamiento como el buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan; Para Grados (1988) el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer los recursos humanos a la organización en el momento oportuno; Orozco (1980) lo define como el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige un candidato, del total de los aspirantes que más se acerca a los requisitos demandados por el puesto a cubrir, por último Spindola (1987) señala que es el proceso mediante el cual se suministran prospectos o candidatos para ocupar vacantes o plazas de nueva creación en una empresa, con el fin de buscar empleados en perspectiva estimulándolos a colaborar con la organización  
Con ello puedo concluir que el reclutamiento es la identificación de candidatos a ocupar un puesto vacante en particular.

En la actualidad, la práctica profesional nos ha mostrado indicadores para no contratar a la persona adecuada al puesto adecuado sino que cubra con las necesidades del puesto y desarrolle su creatividad para hacer crecer el puesto –función dentro de la organización.

La administración de recursos humanos es un área interdisciplinaria ya que abarca licenciaturas en administración, relaciones industriales, ingeniería industrial y psicología entre otras; sin embargo el Psicólogo del trabajo es un especialista en el manejo de pruebas psicométricas y a través de su intervención optimiza los recursos humanos en beneficio de los trabajadores y la producción; analiza, selecciona, capacita y observa

los modos de comportamiento y actividades generalizadas de los miembros de la organización condicionados los valores y creencias reales.

Como parte de ese análisis, surge la idea de tomar en cuenta a los estudiantes que realizan su servicio social en las dependencias, ya que la prestación de servicio social se ha convertido en una de las fuentes más importantes de captación de recursos humanos calificados en apoyo al desarrollo de las funciones dentro de la organización, en ese sentido presenta beneficios bilaterales ya que para los estudiantes es una gran oportunidad el aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la Institución educativa a la que pertenecen llevándolos a su práctica y para la Organización es de suma importancia contar con personal calificado que apoye en el desarrollo de las funciones de la misma.

El servicio social es la realización obligatoria de actividades temporales que ejecutan los estudiantes de carreras técnicas y/o profesionales, tendientes a la aplicación de los conocimientos que hayan obtenido y que impliquen el ejercicio de la práctica profesional en beneficio de la Institución.

El objetivo de servicio social es impulsar la formación integral de los cuadros profesionales del Sistema Educativo Nacional, a través del desarrollo de los jóvenes que prestan su servicio social; apoyando a las áreas del Secretariado Técnico en la realización de proyectos y demás actividades facultadas a las mismas, promoviendo en ellos una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad.

“El servicio social de estudiantes se regula específicamente, hasta la expedición de la Ley Reglamentaria a los Artículos 4° y 5° constitucionales, relativos al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal, de fecha 29 de diciembre de 1944”

Molina ( 1981 ).

La prestación del servicio social obligatorio debe proyectarse hacia la atención del desarrollo integral del País, en reciprocidad al soporte que la sociedad representa durante la formación de los cuadros profesionales dentro del sistema educativo nacional, creando al mismo tiempo en los estudiantes conciencia de servicio con la sociedad a la que pertenecen. Coordinación General de Recursos (1997).

El presente reporte laboral expone la experiencia profesional de un grupo de psicólogos dentro de la dirección de recursos humanos durante el período comprendido entre 1998 Y 1999, donde se estableció un programa de servicio social como fuente adicional de reclutamiento que tiene beneficios bilaterales para la institución reducir gastos para alcanzar un óptimo costo benefico en relación con el proceso de reclutamiento y selección y reducir tiempos en la adaptación e integración de los estudiantes a la dependencia y para los estudiantes aprovechar el periodo de prestación para conocer a la Institución e incrementar su esfuerzo para adquirir más conocimientos y experiencia.

Probablemente la principal virtud de lo que aquí se va a reportar, no es tanto un modelo de reclutamiento y selección de personal ya validado para prestadores de servicio social. sino la respuesta inmediata de un psicólogo ante la demanda de una

Organización con una problemática en particular, como fue el tomar en cuenta a los estudiantes que permanecían mínimo seis meses dentro de la Institución, apoyando en trabajos específicos a las áreas sustantivas, para ocupar un puesto dentro de la Dependencia.

Otro problema que se presentaba era que el prestador iniciaba un proyecto y se veía en la necesidad de abandonarlo por haber terminado su periodo de prestación. Esto afectaba a la Organización en que algunos trabajos quedaban inconclusos debido a que el personal ya contaba con funciones específicas asignadas, teniendo que reorganizar sus actividades para darle seguimiento a dicho proyecto.

Una vez que los prestadores de servicio social se integran al área de trabajo proporcionan los conocimientos teóricos propios de su formación profesional apoyando en actividades que desarrollan su capacidad permitiéndoles un enfoque práctico dentro de un contexto laboral, al terminar el periodo de prestación se aplicó una evaluación con el propósito de medir el desempeño de sus funciones. Cabe mencionar que dicha evaluación fue requisitada por el jefe inmediato de cada prestador.

Alpander (1985), considera la evaluación del desempeño como un procedimiento de tasación formal por medio del cual una organización documenta el cumplimiento de sus empleados en el cargo, así como su potencial de desarrollo. Los sistemas de evaluación de desempeño sirven para varias funciones de la planeación de recursos humanos, como que le dan a la administración de recursos humanos información

esencial para tomar decisiones estratégicas respecto de la conservación, el ascenso y la separación de empleados.

La evaluación del desempeño se realizó de la siguiente manera: se elaboraron 37 reactivos que intentaban medir seis factores:

- a) Calidad de Trabajo. Se refiere al grado de precisión y calidad con la que realiza el trabajo asignado.
- b) Aplicación de conocimientos. Nivel de conocimientos teórico-prácticos con que cuentan los estudiantes para desempeñar las actividades asignadas.
- c) Adquisición de conocimientos. Actitud de nuevos conocimientos e iniciar con un esfuerzo extra a las labores cotidianas.
- d) Disciplina. Actitud de aplicar los lineamientos organizacionales, la discreción que muestran en el manejo de información confidencial, la asistencia y puntualidad.
- e) Iniciativa. Creatividad para aportar ideas relevantes referentes a su formación profesional.
- f) Relaciones Interpersonales. Actitud que asume el prestador para mantener comunicación permanente frente a sus superiores y compañeros.

Posteriormente se realizó una validación por jueces ya que se les solicitó a cinco psicólogos de la dirección de recursos humanos que elaboraran siete reactivos cada quien para que al final sumaran 35 y ella elaboro dos más, con la intención de medir cada uno de los seis factores arriba mencionados. Una vez que la Jefa del

departamento de personal de la misma dirección revisó los ítems, decidió dejar 15 reactivos y englobó los seis indicadores para que únicamente quedaran tres: 1. Trabajo (T) que se refiere a los puntos a, b, c y e; 2. Relaciones interpersonales ® que se refiere al punto f; y por último Disciplina (DI) que se refiere al punto d.

La población de servicio social con la que contaba la organización durante 1998 era de 93 prestadores distribuidos en 10 áreas de adscripción, de los cuales se seleccionaron 25 estudiantes quienes no presentaban faltas durante su periodo de servicio y su desempeño dentro de las áreas de trabajo era satisfactorio de acuerdo a la opinión de los jefes inmediatos.

Una vez obtenida la información se solicitó a los jefes inmediatos de dichos prestadores que requisitaran la cédula de evaluación del desempeño, e Ésta se calificó de acuerdo al criterio de la jefa del departamento de personal, lo cual indica que si el puntaje obtenido era mayor a 95 puntos se programaban a evaluación psicométrica. Las pruebas psicológicas que se aplicaron miden factores de inteligencia y personalidad, entre las pruebas que miden inteligencia el SAT utiliza Beta II R y Wonderlick de acuerdo al nivel de escolaridad y Machover, Cleaver, Lüscher y Figs para medir la personalidad. (Anexo 4).

Los estudiantes que pasaron a la evaluación psicométrica fueron 14, de los cuales 10 se consideraron aptos para pertenecer a la cartera de candidatos de la Institución en espera de un puesto vacante a ocupar, dos Licenciados en Contaduría, un Licenciado en Derecho, un Licenciado en Informática, un Licenciado en Pedagogía, dos

Secretarías Ejecutivas, un Profesional Técnico en Asistente Ejecutivo, un Técnico Analista en Sistemas y un Técnico en Informática. Posteriormente fueron contratados por la organización y en la actualidad se han desempeñado satisfactoriamente como empleados.

Como se puede observar este trabajo cumple con el objetivo de mantener una fuente adicional de reclutamiento y selección que a la fecha sigue vigente como otra estrategia dentro de la organización.

Cabe mencionar que Mondragón (1997) realizó un reporte laboral llamado Implantación de un programa de servicio social en una empresa de crédito y sus conclusiones fueron:

- a) Se comprobó que el servicio social es una fuente de reclutamiento cuyo costo es bajísimo, ya que del total de la población tomada para este proyecto (71 estudiantes), se quedaron a laborar en la empresa 20.
- b) La experiencia del psicólogo en todo el proceso, tanto de selección como de evaluación de los estudiantes, es muy importante, sobre todo porque sobresale el aspecto de las relaciones humanas.
- c) Cabe destacar que a raíz de la implantación de este programa, los estudiantes que han colaborado en él y se han quedado a laborar en la empresa, han dado excelentes resultados en diferentes proyectos de investigación.

Mondragón ( 1997 ).



Este estudio tiene la ventaja de ubicarnos en la importancia que en la actualidad se le da a los estudiantes que prestan su servicio social dentro de las dependencias. Sin embargo, desde mi punto de vista sus conclusiones presentan limitaciones técnicas de la psicología, hizo aseveraciones superficiales sin demostración alguna, utilizando adjetivos como costo bajísimo y resultados excelentes.

El aspecto más relevante es la experiencia que se obtiene como profesional de la psicología, ya que las actividades que el psicólogo puede desempeñar son muy amplias, en el estudio de las relaciones humanas, en la observación de los modos de conducta para fortalecer la integración de los miembros de la organización, proponer dinámicas de grupo, identificar las debilidades y fortalezas de las personas que trabajan y capacitarlas tanto para el puesto función como en la adquisición de una actitud de mejora en su desarrollo profesional. en el manejo de pruebas psicométricas y empleo correcto de técnicas de entrevista y evaluaciones del desempeño entre otras. Todo ello en beneficio de la sociedad.

Al término del programa se logró brindar la oportunidad a los prestadores de servicio social de obtener un empleo y un desarrollo dentro de su ámbito profesional.

## CONTEXTO LABORAL

Como respuesta a las demandas de modernización y eficiencia que plantea la economía en la actualidad, la administración pública mexicana inició una nueva etapa en lo que al manejo de las finanzas públicas se refiere, creando el Servicio de Administración Tributaria SAT, órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el cual entró en funciones en sustitución de la Subsecretaría de Ingresos, mediante el decreto presidencial publicado el 30 de junio de 1997.

La misión del Servicio de Administración Tributaria es recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, garantizando la correcta y equitativa aplicación de la legislación fiscal y aduanera, propiciando su cumplimiento voluntario y oportuno.

La visión es constituirnos en una administración tributaria moderna, profesional, honesta y con vocación de servicio que acredite un alto grado de confianza en la sociedad.

El Servicio de Administración Tributaria cuenta con una serie de unidades administrativas, entre las cuales se encuentra el Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera (STCSFC), que tiene como finalidad dotar al SAT de un cuerpo de funcionarios fiscales calificado, profesional y especializado; el cual está sujeto a un proceso permanente de capacitación y desarrollo integral, con base en un

esquema de remuneración y prestaciones que coadyuven al cumplimiento óptimo de su objetivo. Reglamento Interior del SAT (1997).

El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera estructuralmente se compone de cuatro Coordinaciones Centrales que a continuación se detallan

□ Coordinación Central del Instituto Nacional de Capacitación Fiscal (C.C.INCAFI.)

Es responsable de planear, organizar, integrar y controlar las acciones necesarias para la producción del material educativo impreso, televisivo e informático que sea utilizado en los programas de profesionalización y capacitación conforme a los lineamientos y programas establecidos por el Secretariado Técnico, asegurando su oportunidad, actualización y calidad, así como dirigir la investigación, aplicación de tecnologías de información destinadas a la formación de estrategias de transferencia de conocimientos que fortalezcan el proceso educativo del Servicio Fiscal de Carrera. Esta coordinación cuenta con cuatro direcciones generales adjuntas y doce direcciones de área.

□ Coordinación Central de Desarrollo del Servicio Fiscal de Carrera (C.C.D.S.F.C.)

Entre sus funciones está el desarrollar, coordinar, dar seguimiento y evaluar la instrumentación de estrategias y acciones encaminadas al desarrollo integral, la

capacitación, la superación técnica y profesional de los servidores públicos del SAT, con la finalidad de promover una cultura organizacional y una actitud del personal acorde con la misión, visión y valores del SAT, orientada a la excelencia en el servicio, la eficiencia, la calidad y productividad.

Elaborar el anteproyecto del Programa Integral de Capacitación del SAT, que contemple todas las acciones y eventos con el fin de elevar el nivel de conocimientos técnicos y sustantivos tanto como funcionarios como del personal operativo en el ámbito nacional y evaluar su cumplimiento de acuerdo a las necesidades detectadas, así como los objetivos y metas establecidas. Esta Coordinación cuenta con una dirección general adjunta y nueve direcciones de área.

□ Coordinación Central Técnica del Servicio Fiscal de Carrera (C.C.T.S.F.C.)

Contar con un esquema de operación del aspecto técnico del Servicio Fiscal de Carrera basado en administrar los procesos de reclutamiento, selección, ingreso, planeación de carrera, promociones, evaluación del desempeño, potencial de desarrollo, así como establecer un historial de los servidores públicos del SAT, con el propósito fundamental de promover la profesionalización, la igualdad de oportunidades y el mérito, como formas centrales de la superación de los funcionarios fiscales. Esta Coordinación cuenta con una dirección general adjunta y seis direcciones de área.

□ Coordinación Central de Servicios Administrativos (C.C.S.A.)

Dirigir e instrumentar las acciones necesarias para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros del Secretariado Técnico, suministrándose

en condiciones de eficiencia y eficacia, que coadyuven con las áreas para el cumplimiento de sus actividades sustantivas.

El papel del psicólogo dentro del Secretariado Técnico es de suma importancia debido a que provee los insumos de factor humano para la organización; La Dirección de Recursos Humanos entre sus múltiples funciones está el aplicar las políticas, normas y lineamientos en materia de reclutamiento, selección y formación de personal, y actualmente tiene un proyecto en el que se implementa el servicio fiscal de carrera que tiene como filosofía la igualdad de oportunidades para el ingreso y la promoción en el servicio fiscal, especialización y profesionalización en cada actividad que realizan los empleados, retribuciones y prestaciones vinculadas a la productividad, capacitación y desarrollo integral e integridad, responsabilidad y conducta adecuada de los funcionarios fiscales. Todo ello con el propósito de dotar al SAT de un cuerpo de funcionarios fiscales calificado, profesional y especializado el cual estará sujeto a un proceso permanente de capacitación y desarrollo integral en un esquema de remuneraciones y prestaciones que coadyuven al cumplimiento óptimo de su objeto, en donde el psicólogo tiene una participación activa.

Así mismo, el departamento de personal tiene a su cargo, la incorporación de prestadores de servicio social a un programa único anual, para el Secretariado Técnico, con la finalidad de responder a las necesidades reales de trabajo de las áreas que así lo requieren, lo que permite a su vez la participación de los prestadores en actividades relacionadas con su formación profesional.

Al surgimiento del Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera a partir de julio de 1997, como en toda organización se realizaron cambios en la estructura lo que llevó a analizar los procesos de reclutamiento y selección y servicio social mediante la revisión de los manuales de procedimientos que regulan las Unidades Administrativas del SAT.

En ese sentido, el Manual de Procedimientos de Servicio Social y/o Prácticas Profesionales, sufrió modificaciones básicamente en el rubro "responsabilidades de la Coordinación Central de Recursos Humanos" debido a que con anterioridad el servicio social estaba centralizada en una sola unidad administrativa, llamada Coordinación Central de Recursos Humanos, organismo que se encargaba de reclutar a los estudiantes y distribuirlos de manera equitativa en todas las demás unidades; sin embargo el número de requerimientos cubiertos al final del año no era ni el 25% de lo solicitado en las áreas del Secretariado Técnico. Otro punto importante es que al finalizar el proceso de servicio social no se sabía que sucedía con aquellos estudiantes que en algún momento apoyaron a la organización desarrollando diversos proyectos..

Por lo que dicha Coordinación modificó las políticas de operación; la responsabilidad del reclutamiento de prestadores de servicio social a partir de enero de 1998, pertenece a la Dirección de Recursos Humanos. Esto permite captar a un mayor número de prestadores acorde al perfil de la unidad administrativa con dos propósitos:

- a) Fortalecer la formación profesional de los estudiantes.
- b) Evaluar y valorar su desempeño en el área que le fue asignada.

## MARCO TEÓRICO

La psicología del trabajo se define como la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la ciencia de la conducta humana a las personas en el trabajo Schultz ( 1991 )

La psicología laboral tiene sus orígenes a principios del siglo XX Schultz (1991); precisar el fundador de la disciplina es casi imposible, sin embargo, el profesor Walter Dill Scott en 1901 promovió las aplicaciones de la psicología a la publicidad.

En 1903, escribió el libro "The Theory of Advertising", el cual es considerado dentro de los primeros libros que tratan sobre psicología y un aspecto del área laboral. Por otro lado, Hugo Mustemberg, quien fue uno de los primeros investigadores dentro de la psicología industrial, en 1913 publicó el libro titulado "The Psychology of Industrial Efficiency", en el cual resaltaba las contribuciones que la psicología podía aportar a la evaluación de personal, la capacitación y la eficiencia industrial, ambos libros pasaron desapercibidos. Fernández (1998).

Durante la primera Guerra Mundial, el ejército estadounidense solicitó ayuda para seleccionar y clasificar a reclutas, comisionando a un grupo de psicólogos para la elaboración de un test de inteligencia general con la finalidad de identificar a los que tenían baja inteligencia, para así excluirlos del programa de adiestramiento militar; se puede decir que este acontecimiento marcó el inicio de la psicología como apoyo en el proceso de selección de personal Korman (1978).

Se desarrollaron dos test: el Army Alfa que se aplicaba a personas que sabían leer y el Army Beta para personas analfabetas, ambos fueron diseñados por Walter Van Dyke.

Como resultado de los logros obtenidos con la aplicación de ambos exámenes se procedió a desarrollar otros que apoyaran en la selección de los candidatos a oficiales y para recibir adiestramiento de pilotos, así como para otras clasificaciones militares en donde se requerían habilidades especiales.

Debido al éxito obtenido, se inició la aplicación de la psicología a problemas de la industria y de las organizaciones, por lo que los psicólogos americanos centraron su atención principalmente en problemas de selección y colocación de personal.

El empleo de las pruebas psicológicas para la clasificación y colocación de militares contribuyó a que diferentes sectores de la sociedad se familiarizaran con la aplicación de las mismas, interesándose en su empleo.

Así también, es importante señalar las diferencias que existían respecto a los puntos de vista del psicólogo e ingeniero, por un lado los ingenieros tendían a reestructurar el trabajo si no había equilibrio entre las necesidades del trabajo y las habilidades del trabajador, mientras que los psicólogos se enfocaban en un entrenamiento del trabajador, desarrollando sus habilidades para un mejor desempeño del puesto, además el psicólogo es el único que tiene las herramientas para la evaluación psicométrica de las personas que trabajan en la Institución.



Posteriormente, con la segunda Guerra Mundial se requirió por parte de los militares un asesoramiento más avanzado para la selección de personal, desarrollándose fuertemente la psicometría, apareciendo las pruebas de inteligencia, de aptitud, interés y de personalidad, perfeccionándose así las técnicas de selección Kornan (1978).

La psicología del trabajo es una disciplina que ejerce un enorme influjo sobre la calidad de la vida moderna. tiene como principio moldear en forma directa e indirecta las conductas y actitudes del factor humano. Se interesa en el mejoramiento de la eficiencia de los empleados, en el desarrollo de las relaciones interpersonales propiciando la comunicación y creando un clima social que permita a cada miembro de la organización obtener el reconocimiento y satisfacción por sus contribuciones.

El principal desafío que enfrenta la sociedad es el mejoramiento continuo de las organizaciones que la integran. La administración de personal tiene como objetivo el mejoramiento del desempeño, la satisfacción y desarrollo del personal, y aportaciones del personal a la organización. en el marco de una actividad ética y socialmente responsable.

Este objetivo se logra mediante actividades diversas del departamento de personal, enfocadas a obtener, mantener, optimizar, evaluar y conservar una fuerza laborar eficaz.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Esto significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable. Chiavenato (1999).

Las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan, es por ello la importancia de la selección técnica del personal mediante "la elección de la persona adecuada para el puesto adecuado al costo adecuado. que permita la realización personal del trabajador en el desempeño de su puesto así como el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio para sí mismo y para la comunidad en el que se desenvuelve" Orozco (1980).

El departamento de personal coordina las funciones y administración de personal a partir de desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente para la organización, los empleados y la colectividad.

Sus actividades generalmente consisten en reclutar y seleccionar, adiestrar y evaluar a los empleados de nuevo ingreso y a los que llevan tiempo en la empresa

aplicarles la cédula de evaluación del desempeño cada tres meses. Todas estas guardan una relación recíproca y se afectan e influyen entre sí.

Los responsables de dicho departamento consideran la información y los recursos humanos como los insumos básicos para producir resultados que ayuden a la organización a cumplir sus objetivos y adoptar un estilo proactivo de administración. Se valen de técnicas que incluyen desde formularios de solicitud hasta la administración de tests psicológicos sumamente complejos. Los candidatos pasan por un proceso de selección, una vez contratados se les proporciona adiestramiento para que realicen bien su trabajo. Orozco (1980).

Es de gran relevancia que el psicólogo rescate un proceso tan importante como lo es el de selección, ya que en muchas empresas lo han estereotipado como una actividad administrativa, la cual realiza lo mismo un administrador, que un ingeniero industrial, o un contador. Esto hace que se pierda el verdadero análisis, profundidad y objetividad que debe tener, provocando resultados negativos que repercuten en los empleados y en las empresas. Sin embargo, los beneficios que un profesional de la psicología puede otorgar a las empresas son.

- A) La evaluación e inducción de personal calificado, adecuado al puesto vacante.
- B) Disminución de la rotación del personal en la organización
- C) Efectuar estudios del clima laboral para identificar y mantener una interacción armónica de todos los empleados.

- D) Realizar un plan de vida y carrera que estimule a los empleados a obtener su desarrollo.
- E) Implementar nuevos sistemas o procesos para un desarrollo organizacional.
- F) Dirigir el cambio organizacional mediante cursos de sensibilización al cambio, integración de grupos de trabajo.

Ovando (2000).

### **Definiciones de reclutamiento de personal.**

Arias (1982) concibe al reclutamiento como el proceso de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan; Para Grados (1988) el reclutamiento es la técnica encaminada a proveer los recursos humanos a la organización en el momento oportuno; Orozco (1980) lo define como el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige un candidato, del total de los aspirantes que más se acerca a los requisitos demandados por el puesto a cubrir, por último Spindola (1987) señala que es el proceso mediante el cual se suministran prospectos o candidatos para ocupar vacantes o plazas de nueva creación en una empresa, con el fin de buscar empleados en perspectiva estimulándolos a colaborar con la organización.

Con ello podemos concluir que el reclutamiento es la identificación de candidatos a ocupar un puesto vacante en particular.

La mayoría de las empresas están conscientes que el éxito que pueden llegar a lograr, es resultado de la calidad y competencia de su personal, es por ello que cada vez invierten más en atraer, contratar y retener un personal eficiente, satisfecho, productivo y motivado.

El reclutamiento es una función continua, ya que si en determinado momento la empresa no solicita personal, la presentación de candidatos por iniciativa propia es permanente. Esto contribuye a mantener una cartera de candidatos en donde se pueda seleccionar personal calificado para las vacantes actuales y futuras que se puedan presentar.

Además se debe tomar en cuenta que un buen reclutamiento se da, utilizando la técnica adecuada que permita a todo reclutador elegir al candidato más apropiado, ya que de lo contrario se puede caer en altos índices de rotación de personal, deserción, altos costos de reclutamiento y mala imagen de la organización.

Como todo proceso, el reclutamiento de personal esta formado por varias etapas ligadas entre sí y organizadas de tal forma que permita la obtención de resultados satisfactorios.

### **FUENTES DE RECLUTAMIENTO:**

Son las fuentes de que se vale la organización para buscar o atraer a los candidatos adecuados a sus necesidades. Estas pueden ser: internas y externas.

#### **Fuentes internas:**

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos o que pueden absorber las funciones que se requiere llenar Werther ( 1991 ). Estas se pueden clasificar:

### 1) Familiares y recomendados

Es cuando se ha establecido contacto con familiares o conocidos de los empleados y éstos reúnen las características del puesto vacante; solo si la política de la empresa lo permite. La ventaja que ofrece esta fuente es una integración del personal muy rápida, más sin embargo, las desventajas pueden ser de mayor peso, ya que es factible que se den fricciones o conflictos con el personal cuando su recomendado no es aceptado además de disminuir la objetividad de los familiares en los casos en que se sanciona su pariente o se les niega un ascenso, etc.

### 2) Promoción o transferencia interna.

Se toma en cuenta a los empleados que reúnan el perfil del puesto vacante y se estudian las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objeto de identificar candidatos que puedan ser promovidos (ascendido en forma vertical) o transferido (forma horizontal). Entre las ventajas que presenta esta fuente es la elevación de la motivación de los empleados ya que sienten que son tomados en cuenta, es un medio de reclutamiento económico para la empresa y el empleado adquiere con mayor rapidez los conocimientos de su puesto ya que conoce la organización

### 3) Cartera de personal

La cartera esta integrada con solicitudes de candidatos que anteriormente habian acudido a procesos de reclutamiento y que fueron archivadas porque en ese momento

no se cubrieron con las expectativas del solicitante o porque la vacante en cuestión fue cubierta.

Es importante que la cartera de personal este lo más actualizada como sea posible y bien organizada, ya que esto permitirá su mejor manejo. Se puede organizar de la siguiente forma:

- Por profesión
- Por puesto
- Por área

Las ventajas de esta fuente es que tiene un costo bajo para la empresa, además permite al reclutador tener los datos de los candidatos viables, a la mano.

La desventaja es cuando el reclutador llame nuevamente al candidato, este podría ya estar laborando en otra empresa.

#### 4) Sindicatos.

Es la principal fuente utilizada para contratar personal sindicalizado empieza a funcionar cuando se requiere de cubrir vacantes que están dentro de la plantilla del sindicato. La ventaja de esta fuente es que es un proceso con un costo relativamente bajo y que el proceso de selección es más rápido. Algunas de las desventajas son: en la mayoría de los casos las personas no cumplen con el perfil del puesto, otra es que por lo general los aspirantes guardan una relación familiar o de amiguismo con personal del sindicato, por ellos es de suma importancia identificar la Misión y Visión de la organización con el fin de modificar la conducta del personal con técnicas específicas relacionadas con la integración y el manejo de grupos.

#### 5) Servicio Social y Prácticas Profesionales.

En algunas organizaciones los prestadores de servicio social y prácticas profesionales son considerados como una fuente de reclutamiento para cubrir diversas vacantes dentro de la Institución. La ventaja de esta fuente es el costo tan bajo en el proceso de reclutamiento, y lo fácil y rápido de la adaptación de los estudiantes después de estar seis meses dentro de la organización. La desventaja es que en la mayoría de los casos las personas carecen de experiencia laboral y en ocasiones son menores de edad.

#### **Fuentes externas:**

Son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa, Grados (1988).

El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan la necesidad de recurrir a fuentes externas. Este crecimiento constituye el factor principal de la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las compañías que alientan la promoción interna de su personal, mientras tanto sus empleados desarrollan el conocimiento, la experiencia y las habilidades que permitan su promoción a través de la capacitación.

Algunas de las que con mayor frecuencia se utilizan en las empresas son:

- 1) Bolsa de trabajo.



Son instituciones que prestan sus servicios de forma gratuita y se dedican a proporcionar datos o información a los solicitantes, con respecto a las vacantes de las diferentes empresas.

La ventaja más importante de esta fuente es que no tiene costo alguno para las empresas, la información de los candidatos es oportuna y esta se remite en forma de boletines, vía telefónica, fax e Internet.

La desventaja es que en la mayoría de las ocasiones los candidatos no se apegan al perfil deseado.

## 2) La puerta de la calle

Esta fuente se refiere a los prospectos que llegan por sí solos a llenar solicitud, sin que haya existido ningún aviso por parte de la empresa. Existen empresas que por su importancia en el medio son fuentes naturales para solicitar empleo.

Una de las ventajas es que no tiene costo para la empresa y es una de las fuentes más eficientes para formar cartera de candidatos.

La desventaja es que generalmente llegan candidatos para puestos operativos o medios y cubre en menor cantidad los niveles altos

## 3) Agencias de colocación.

Son empresas sin costo para el empleado, pero que en la mayoría de las ocasiones tienen un alto costo para la empresa, su finalidad es reclutar y seleccionar gente para la empresa contratante.

Una ventaja es que es una fuente de reclutamiento oportuna ya que la agencia cuenta con candidatos de los diversos niveles y puestos. Otra de las ventajas es que generalmente envían a los candidatos ya preseleccionados, lo que reduce el margen de error.

La desventaja de utilizar esta fuente es el costo elevado de los servicios que presta.

#### 4) Asociaciones profesionales

Cuentan con cartera de candidatos con la experiencia y cualidades que la empresa necesita, ya sea en el campo científico, tecnológico o profesional.

Las ventajas de esta fuente es que es el medio más eficaz y de mayor utilidad para puestos ejecutivos ya que el reclutador recibe candidatos con experiencia laboral, buena presencia y con ideas que en la mayoría de las ocasiones benefician a la empresa contratante. Fernández (1998)

En este tipo de reclutamiento podemos encontrar que los candidatos están bien cotizados, es decir, con sueldos muy altos, siendo esta una desventaja para las empresas con tabuladores bajos.

#### 5) Ferias de reclutamiento en escuelas.

Es organizada por instituciones educativas que preparan a profesionales de las distintas áreas científicas y tecnológicas, en las cuales invitan a participar a empresas privadas y públicas y su objetivo es el fomentar el reclutamiento de estudiantes de los últimos semestres o pasantes. Estas se realizan una o dos veces por año.

Una de las ventajas de ésta fuente es que es económica y rápida y que atraen un gran número de aspirantes.

La desventaja es que no es funcional cuando se requiere candidatos con experiencia.

#### 6) Grupos de intercambio.

Son grupos que están integrados por los responsables del reclutamiento de cada una de las empresas (que generalmente son del mismo giro) y su función es el intercambio de cartera de personal de forma rápida y confiable, basándose en los perfiles de cada empresa. Normalmente se rigen por políticas que se establecen para el buen funcionamiento del grupo. Ovando (2000).

La ventaja es que es fuente de reclutamiento económica y eficaz, ya que en la mayoría de las ocasiones los candidatos cubren el perfil solicitado. Estos grupos también promueven la interacción de las empresas participantes.

#### **Medios de reclutamiento**

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer una vacante, son de gran utilidad por su potencialidad de difusión y penetración en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto estructuras socioeconómicas bajas como altas y a élites profesionales y tecnológicas, esto es, hace llegar el mensaje a distintos estratos sociales y educativos (Grados 1988). Entre los medios de reclutamiento más empleados tenemos a:

### 1) La radio y televisión.

Estos medios son los más efectivos ya que llegan a un gran número de personas; en ellos se anuncia el perfil del puesto vacante.

La ventaja de utilizar estos medios es que son rápidos, claros y efectivos ya que tienen una gran audiencia; sin embargo, la desventaja es su alto costo por minuto al aire, más el gasto de la producción del mensaje a transmitir.

### 2) Carteles

Esta fuente se refiere a que la empresa informe de sus vacantes a través de anuncios que coloque en lugares públicos.

Esta fuente de reclutamiento es económica y muy eficaz para determinados puestos como son los de ventas, operativos, secretariales, etc.

La desventaja es que generalmente acuden candidatos que no reúnen el perfil. Otra desventaja importante es que no podemos garantizar la permanencia de los carteles en los lugares donde fueron colocados.

### 3) Boletines

Es un medio impreso el cual utilizamos cuando queremos captar candidatos para nuestra empresa.

Las ventajas de este medio son que un gran número de personas tiene acceso a él.

La desventaja es que este medio no ofrece la certeza de que los candidatos reúnan el perfil requerido, otra desventaja es su alto costo.

#### 4) Prensa

Es el medio impreso más utilizado para el reclutamiento de personal. Los anuncios empresa son de gran utilidad, no solamente en el área donde se radica, sino que puede servir para todo el país cuando se realiza reclutamiento externo.

Los anuncios pueden ser de dos formas: anuncio cerrado en donde los requisitos son inflexibles o específicos y anuncio abierto en donde se incluyen aspectos muy generales de adaptabilidad de medios. Fernández (1998).

Podemos utilizar revistas cuando se requiere de personal calificado en alguna profesión específica a la cual va dirigida la revista.

Las ventajas de este medio es que podemos tener una gran cantidad de personas interesadas en el puesto, ya que tienen una amplia cobertura. Pero la desventaja es que no es tan confiable, por que acuden un gran número de personas de las cuales un pequeño porcentaje realmente reúne el perfil del puesto.

El programa de servicio social en la dependencia para la que presto mis servicios, surge como una estrategia Institucional tendiente a crear una fuente adicional de reclutamiento. su objetivo es impulsar la formación integral de los cuadros profesionales del sistema educativo nacional. a través del desarrollo de los jóvenes que prestan su

servicio social; apoyando a las áreas del Secretariado Técnico en la realización de proyectos y demás actividades facultadas a las mismas, promoviendo en ellos una conciencia de solidaridad y compromiso con la sociedad.

Este presenta dos beneficios fundamentales: reducir costos a la Institución en el proceso de reclutamiento y selección de personal y reducir tiempos en la adaptación e integración hacia la organización.

La prestación de servicio social se ha convertido en una de las fuentes más importantes de captación de recursos humanos calificados en apoyo al desarrollo de las funciones dentro de la organización. en ese sentido el servicio social presenta beneficios mutuos, ya que para los estudiantes es una gran oportunidad el aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la Institución educativa a la que pertenecen llevándolos a su práctica y para la Organización es de suma importancia contar con recursos humanos calificados que apoyen en el desarrollo de las funciones de la misma.

El servicio social se define como la realización obligatoria de actividades temporales que ejecutan los estudiantes de carreras técnicas y/o profesionales, tendientes a la aplicación de los conocimientos que hayan obtenido y que impliquen el ejercicio de la práctica profesional en beneficio de la Institución.

“El servicio social de estudiantes se regula específicamente, hasta la expedición de la Ley Reglamentaria a los Artículos 4° y 5° constitucionales, relativos al ejercicio de las

profesiones en el Distrito Federal, de fecha 29 de diciembre de 1944" (Molina P.V. 1981 p 41).

De acuerdo al Reglamento para la prestación del servicio social de los estudiantes de las instituciones de educación superior en la República Mexicana, capítulo II Prestación del Servicio Social, artículo 7 señala: " La prestación de éste servicio por ser de naturaleza social no podrá emplearse para cubrir necesidades de tipo laboral o institucional, ni otorgará categoría de trabajador al prestador del servicio".

Una vez que se tienen a los solicitantes, se realiza el proceso de selección. La selección de personal es la parte complementaria al reclutamiento, Pérez (1997). Este proceso es de gran importancia ya que a través de él se llegará a la decisión final y a la contratación de un candidato.

### **Definiciones de selección de personal.**

Existen varios autores que han definido a la selección de personal ya que representa uno de los procesos más importantes para el logro de los objetivos de la organización

Chiavenato (1993) dice que la selección de personal es escoger de entre los candidatos que se han reclutado. aquel cuyas posibilidades de desarrollo en el puesto sean mayores a las de los demás.

Grados (1988) opina que la selección de personal consiste en el conjunto de técnicas cuyo fin es encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Para Arias (1982) es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo también adecuado

En conclusión se puede decir, que la selección de personal es el proceso por el cual se determinará cuál de los candidatos elegidos en el reclutamiento es el más apto para cubrir con las necesidades del puesto, y cuyas posibilidades en el puesto sean mayores a las de los demás, y que derivado de esta contratación la organización logre sus metas incrementando aspectos de integración de grupos de trabajo, paralelamente con los objetivos personales del empleado.

La selección de personal tiene un papel significativo dentro de las organizaciones, ya que el resultado de una adecuada selección implicará lograr los objetivos trazados, evitar gastos cuantificables y altos índices de rotación. Fernández (1998)

La elección objetiva de la persona adecuada por sus habilidades y aptitudes al puesto dará un empleado motivado, con iniciativa y eficiente, aspectos muy importantes para su desarrollo.

El proceso de selección esta formado por etapas ligadas entre sí, que dan como resultado un candidato apto para el puesto vacante en cuanto a sus habilidades metas y características personales. Estas pueden variar de una organización a otra, sin embargo, estos se pueden englobar de la siguiente manera.

a) Presolicitud.

Es el primer filtro evaluativo para el proceso de selección de personal. Este es un cuestionario semiestructurado que nos permite reconocer de una manera rápida si el



candidato cuenta con los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (datos generales del solicitante, trayectoria académica y experiencia laboral). En ésta etapa se eliminan aquellos solicitantes que no cubren los requisitos elementales requeridos por el puesto vacante. Coordinación General de Recursos (1997).

b) Solicitud.

Es un cuestionario estructurado que debe de contener los datos relevantes del candidato. Es mucho más extensa que la presolicitud. El solicitante debe de llenarla con información básica sobre 1) datos generales que se componen de nombre, edad, sexo, estado civil, dirección y teléfono; 2) escolaridad desde su inicio hasta el fin; 3) experiencia laboral; 4) datos familiares y 5) referencias personales. Coordinación General de Recursos (1997).

Dicho cuestionario se considera la base del proceso de selección y esta información sirve para encabezar su expediente personal.

c) Entrevista Inicial.

La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personal (entrevistado y entrevistador) debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. Grados (1992).

Esta es la tercera etapa del proceso de selección en donde se da el primer contacto visual y físico que se tiene con el candidato y se observan las diferentes conductas del mismo (principalmente, presencia, higiene, forma de comunicación oral, espontaneidad.

nerviosismo y seguridad en sus respuestas). También el entrevistador proporciona al solicitante información referente al puesto vacante, sueldo, horario, y condiciones de trabajo. En algunas organizaciones la entrevista inicial es sustituida por la entrevista de selección.

d) Entrevista de selección.

En esta etapa el entrevistador requiere de una autocrítica que le permita realizar la entrevista de la forma más objetiva posible. Así mismo, prepara el ambiente en el que se realizará la misma. El entrevistador decide si continua o no con el proceso de selección; o bien, el entrevistado puede ser el que decida si le interesa o no seguir adelante con el proceso Grados (1992)

e) Evaluación Técnica.

Una vez que el solicitante ha aprobado las etapas anteriores, se les somete a una evaluación técnica. Esta se lleva a cabo mediante pruebas de conocimientos o pautas conductuales y mediante la experiencia laboral lograda en empleos anteriores, de acuerdo con los requerimientos del puesto, para que lo desempeñe de manera adecuada

Algunas organizaciones acostumbran realizar esta evaluación antes de las pruebas psicométricas y otras después. Esto lo determina la organización de acuerdo a sus necesidades.

f) Evaluación psicométrica.

En esta etapa el candidato contesta las pruebas de capacidad intelectual, aptitudes, intereses y aspectos emocionales de él mismo, así como de su capacidad en relación con los otros requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo; sometiéndolo a pruebas psicométricas, tomando en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costos.

g) Area Sociolaboral.

Se refiere a la posibilidad de establecer situaciones más sanas y menos estresantes para los trabajadores y paralelamente que incrementen su desempeño laboral. El profesional en la psicología recomienda y evalúa la parte social.

h) Encuesta socioeconómica.

Es un cuestionario debidamente estructurado que nos permite verificar de una manera objetiva y directa las condiciones sociales y económicas en las que se desenvuelve el solicitante. Estas encuestas pueden realizarse a través de: un cuestionario aplicado por una trabajadora social, integrantes del departamento de personal, por vía telefónica, despachos u organizaciones especializados en esta actividad y encuestas epistolares (enviar por correo, la encuesta a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo). Grados (1992).

Aquí se comprueban los datos del solicitante, con respecto a su empleo anterior, su historia escolar, el lugar donde vive, antecedentes penales y cartas de recomendación. Toda la información que se maneje, debe ser tratada con la discreción que corresponde y respaldada con datos fidedignos

i) Estudio Jurídico – Laboral.

Este estudio se realiza en algunas instituciones, con el propósito de investigar la situación jurídico – laboral del solicitante y así contar con mayores elementos para la selección. Como ejemplo se encuentran los fraudes, abuso de autoridad y acoso sexual. Esta información se obtiene en los mismos términos que la encuesta socioeconómica.

j) Examen médico.

No todas las organizaciones aplican esta parte. Al ser uno de los pasos más costosos, se debe aplicar solamente a quienes hayan resultado idóneos para el puesto según las etapas anteriores, con el propósito de proporcionar información referente a las capacidades y limitaciones físicas del solicitante, para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas tanto para él como para la organización. Grados (1992).

k) Reporte final

En esta etapa se integran los resultados obtenidos del aspirante a través de todo el proceso de selección, comparando dichos resultados con el perfil del puesto, con el fin de poder llegar a realizar un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante, según el nivel de coincidencia entre ambos.

l) Decisión

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato, el que toma la decisión puede ser el jefe inmediato, el jefe del departamento de personal o el dueño de la organización.

m) Contratación.

Es la última etapa del proceso de selección y consiste en la aceptación y colocación del solicitante al puesto vacante y con ello formar parte integral de la organización.

Se debe complementar su expediente, requiriéndole los documentos personales, fotografías recientes y la celebración de su contrato.

Las etapas mencionadas anteriormente pueden cambiar en el orden de aplicación, eliminarse algunas o bien aumentarse, dependiendo de los manuales de procedimientos con que cuenta cada organización.

Una vez descrito el proceso de reclutamiento y selección desde el punto de vista teórico, es de suma importancia mencionar que a pesar que algunas organizaciones no incluyen el servicio social como fuente de reclutamiento; mi aportación en este reporte laboral es precisamente que la prestación de servicio social es una de las fuentes más importantes de captación de recursos humanos calificados en apoyo al desarrollo de las funciones dentro de la organización

Cabe señalar que para la organización donde presto mis servicios, los prestadores de servicio social son contemplados como una fuente híbrida ya que no es ni externa ni interna, el propósito es que ingresen a realizar su servicio dentro de la organización por un período que oscila entre los seis meses y los dos años, como lo establece la Ley Reglamentaria de Profesiones del Distrito Federal, sin que exista relación laboral

alguna, únicamente un compromiso de formación profesional e institucional durante el período de prestación.

El Reglamento para la Prestación de Servicio Social de los Estudiantes de Educación Superior en la República Mexicana, capítulo II artículo 7 señala: "La prestación de este servicio por ser de naturaleza social, no podrá emplearse para cubrir necesidades de tipo laboral o institucional, ni otorgará categoría de trabajador al prestador del servicio"

Mondragón (1997) realizó un reporte laboral en el que implantó un programa de servicio social como fuente adicional de reclutamiento en una empresa de crédito, en el que señala que al establecer una comunicación formal con las instituciones de enseñanza superior para ofrecerles la oportunidad de que sus alumnos más destacados cumplan con su servicio social en la empresa, se amplían las fuentes y medios de captación de candidatos potenciales para cubrir futuras vacantes.

Por lo que sus conclusiones fueron, por una lado que el costo de dicha fuente de reclutamiento es bajísimo, ya que de 71 estudiantes tomados como muestra para este proyecto, se quedaron a laborar en la empresa 20, y por otro la instauración, seguimiento y mantenimiento del programa cubrió el objetivo de contar con la oportunidad que ofrece el tiempo de prestación de servicio social, para evaluar y observar el desempeño de posibles candidatos para la cobertura de vacantes en la empresa.

Como se puede observar, este estudio tiene una gran similitud con el presente reporte laboral, ya que el tema central se refiere al servicio social como fuente adicional de reclutamiento, la expectativa que se formó Mondragón al inicio del estudio también yo la comparto. Como en todo trabajo cuenta con diferencias, estas son básicamente las siguientes:

#### □ Población

La población que participó en el estudio de Mondragón (1997) son estudiantes egresados de la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el presente reporte laboral la población se compone de estudiantes a nivel licenciatura y técnico egresados del Instituto de Enseñanza Superior en Contaduría y Administración, Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón, Universidad del Instituto Tepeyac de Cuautitlán y a nivel técnico del Instituto Fleming, Grupo Cultural Icel

#### □ Características de la organización

Estas varían desde que la Institución donde se realizó el estudio de Mondragón (1997) es el Banco de México y la del presente reporte es una dependencia del sector público SAT

#### □ Desarrollo del estudio

Este se refiere a las fases en que se desarrollaron los estudios, es decir el proceso de reclutamiento y selección presenta características y enfoques diferentes hasta llegar al resultado de la contratación. Sin embargo, desde mi punto de vista sus conclusiones

presentan limitaciones técnicas de la psicología, hizo aseveraciones superficiales sin demostración alguna, utilizando adjetivos como costo bajísimo y resultados excelentes.

Se puede observar que a al estudio de Mondragón (1997) y otros reportes laborales que he revisado les hace falta mayor descripción de las actividades con la inferencia de que cada psicólogo que realiza este tipo de trabajos ya conoce su proceso y al transmitirlo cree que todo lector lo capta, pero en ocasiones no es así. Debemos explicar mejor cada uno de los pasos que realizamos.

Se desarrolló otro estudio relacionado con servicio social denominado "La actividad del Psicólogo a través del servicio social en 10 años (1974-1984) un estudio preliminar" Badillo (1985) el cual da cuenta de las actividades que puede llegar a desempeñar el psicólogo en la realización de su servicio social, éste estudio se realizó en la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México durante 1985.

Este estudio tiene poca relación con el presente reporte laboral: sin embargo Badillo (1985) describe las actividades que realiza el psicólogo en sus diversas áreas y sobre todo denota la importancia de la ciencia en beneficio de la comunidad, actividad que se desarrolla a través del periodo de prestación de servicio social. Se observó que específicamente en el área laboral, el psicólogo realiza selección de personal, capacitación, reclutamiento, análisis y valuación de puestos. Estas actividades se pueden realizar con técnicas y/o herramientas como entrevistas, pruebas psicométricas, dinámica de grupos, encuestas etc Y se llegó a la siguiente conclusión: Es un hecho concreto que existe un gran desconocimiento, por parte de la sociedad, de las



funciones y actividades en las cuales el psicólogo puede actuar, en el estudio de las relaciones humanas, en la observación de los modos de conducta para fortalecer la integración de los miembros de la organización, proponer dinámicas de grupo, identificar las debilidades y fortalezas de las personas que trabajan y capacitarlas tanto para el puesto función como en la adquisición de una actitud de mejora en su desarrollo profesional, en el manejo de pruebas psicométricas y empleo correcto de técnicas de entrevista y evaluaciones del desempeño entre otras. Todo ello en beneficio de la sociedad.

Este hecho establece la inminente necesidad de crear mecanismos mediante los cuales se difundan las distintas actividades que desarrolla el psicólogo a través del servicio social ya que además de cubrir demandas de servicios profesionales y probar en situaciones reales, la formación (conocimientos y habilidades) del estudiante, al mismo tiempo sirve como medio de difusión de las actividades del profesional de la psicología en la comunidad, además el servicio social es una acción clara y precisa para difundir los beneficios de la cultura, la ciencia y la tecnología entre la sociedad es la vinculación de los universitarios con los problemas y necesidades del país.

Se realizó otro estudio interesante en este año 2000 acerca del Análisis Comparativo de Dos Modelos de Selección de Personal, el cual destaca que en la actualidad el psicólogo juega un papel muy importante dentro de la Administración de Recursos Humanos, no solo en la selección de personal sino en capacitación y desarrollo y para ello utiliza una serie de técnicas científicamente comprobadas, con el propósito de que las organizaciones como las personas seleccionadas tengan beneficios mutuos.

Hace mención de que cada ser humano posee un conjunto de peculiaridades que dentro de la evaluación de personal es necesario descubrir, a fin de darles una mejor canalización, ya que la adecuación entre cada ser humano y sus habilidades e intereses con el trabajo, propician no solo una mayor satisfacción para esa persona sino incrementa la productividad, con las secuelas positivas para toda la sociedad.

Por último recomienda a los psicólogos que desarrollen, administren, califiquen interpreten o usen técnicas de valoración psicológica, entrevistas, pruebas, desarrollo y elaboración de instrumentos de acuerdo a las necesidades organizacionales y que lo hagan con propósitos apropiados a la luz de la investigación, con metodología científica, en donde la validez, confiabilidad y estandarización juegan un papel primordial, ya que la aplicación y éxito de estos, dependen no solo de la forma del consultor que lo lleva a cabo sino también de la ética y adaptabilidad al contexto donde se aplica. Así mismo, hace referencia a la importancia del código de ética del psicólogo en el desempeño de su profesión, ya que éste tiene como función, el sensibilizar al psicólogo, para que en el ejercicio de su profesión se desenvuelva en un ámbito de honestidad, legitimidad y moralidad, en beneficio de la sociedad.

## PROCEDIMIENTO

La Subsecretaría de Ingresos contaba con una Unidad Administrativa llamada Administración General de Información, Desarrollo y Evaluación (AGIDE), la cual se encargaba de administrar los recursos humanos, financieros y materiales.

Dentro del área de recursos humanos se encontraba el departamento de capacitación que tenía como función principal el dar servicio en materia de capacitación, valga la redundancia, reclutamiento y selección y servicio social.

En relación con la función de servicio social, únicamente se dedicaba a presentar a los estudiantes en las áreas de la AGIDE, pero el control y seguimiento del proceso lo realizaban las propias áreas de trabajo. No obstante, la Coordinación General de Recursos además de establecer los lineamientos del personal de servicio social, registraba los programas de servicio social y reclutaba a los prestadores en las instituciones educativas

Lo anterior, ocasionó que algunos estudiantes no realizarán las 480 horas reglamentarias debido a que no había control de inasistencias, no se verificaba que se cumplieran los objetivos de los programas y los prestadores realizaran actividades que estaban fuera de su ámbito profesional, recibían su carta de terminación y ellos mismos tramitaban su liberación ante la Coordinación General de Recursos. Así era el procedimiento hasta que hubo cambio de administración.

Con la creación del Servicio de Administración Tributaria (SAT), surge la inquietud de realizar cambios sustanciales en los diversos manuales de procedimientos que regulan las unidades administrativas del SAT.

Los Manuales de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal, así como de Servicio Social son emitidos por la Coordinación General de Recursos, organismo que se encarga de establecer los lineamientos que regulan al personal del SAT.

El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección para el personal de base tiene como objetivo brindar a los responsables de Reclutamiento y Selección de Personal, la normatividad, la descripción del proceso administrativo y técnico que rige a las Unidades Administrativas del SAT y se debe observar para cumplir con la función

Este manual sufrió algunas modificaciones y el propósito fundamental fue lograr reducir el tiempo entre la aplicación de la batería psicotécnica al aspirante y la correspondiente emisión de resultados. Así mismo, se agilizó el procedimiento e incrementó la validez y la objetividad a través de la reestructuración de las baterías psicométricas, así como de algunos formatos del proceso.

El Manual de Procedimientos de Servicio Social y Prácticas Profesionales para las Unidades Administrativas Centrales y Zona Metropolitana del Servicio de Administración Tributaria, tiene la finalidad de establecer la normatividad y criterio que

regulan la operación de esquema y actividades de servicio social y prácticas profesionales.

El Secretariado Técnico de la Comisión del Servicio Fiscal de Carrera. A través de la Coordinación Central de Servicios Administrativos se interesó en analizar los manuales de procedimientos de los procesos de reclutamiento y selección de personal y servicio social ya modificados, con el propósito de identificar los cuellos de botella durante el mismo y proponer nuevas ideas que coadyuvaran a la mejor organización de las actividades que realiza el departamento de personal.

Una vez que se efectuó dicho análisis se establecieron procedimientos alternos para servicio social que consisten en la elaboración de un formato de entrevista interna que presenta al estudiante al área de asignación, control de listas de asistencia de los prestadores, formatos de observaciones a la conducta de los mismos dentro de su horario de servicio, es decir, el departamento de personal elaboró una lista de reactivos en los que, de acuerdo a observaciones en el área de trabajo, informan acerca de si los prestadores asisten puntualmente a sus labores, registran su asistencia, se conducen con amabilidad, rectitud y respeto con sus compañeros y superiores, si realizan los trabajos con calidad, eficiencia y conservan en buen estado el equipo de cómputo, así como los documentos con los que desarrolla sus actividades. Al mismo tiempo se mide la responsabilidad de las áreas de trabajo como es el asignar al prestador tareas acordes a su carrera y proporcionarle las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores. Esto permite tener un juicio más objetivo de la conducta del estudiante durante el periodo de prestación.

Dentro de ese análisis fue como surgió la idea de que una vez que los prestadores de servicio social concluyan con su trámite administrativo y aprovechando que ya conocen la organización podían formar parte de una estrategia para crear una fuente adicional de reclutamiento

El presente reporte laboral expone la experiencia profesional de un grupo de psicólogos dentro de la Dirección de Recursos Humanos, durante 1998 - 1999, donde se estableció el programa de servicio social como fuente de reclutamiento, una estrategia más que tiene dos propósitos fundamentales: reducir costos a la Institución en el proceso de reclutamiento y selección de personal y reducir tiempos en la adaptación e integración hacia la organización

Este trabajo ha tenido un desarrollo paulatino, debido a que constantemente se reciben prestadores de servicio social y al término del mismo se realiza el proceso de reclutamiento y selección para ocupar puestos vacantes dentro de la Institución.

Por lo que se puso en marcha una estrategia de captación de aspirantes a prestar su servicio social dentro de esta unidad administrativa, la cual consistió en la elaboración del directorio de Instituciones Educativas a nivel profesional y técnico con la finalidad de contar con un amplio número de escuelas

Posteriormente se identificó a los responsables de servicio social de cada Institución y se les envió un oficio firmado por el Director de Recursos Humanos en el que se les

hace una cordial invitación a los estudiantes incluyendo una relación de carreras, horarios y lugares disponibles, para que realicen su servicio social en esta unidad administrativa.

Dependiendo de los lineamientos de las diversas Instituciones Educativas el oficio era enviado o entregado personalmente aprovechando el momento para dejar una serie de trípticos elaborados por el departamento de personal y validados por la Dirección de Comunicación Social del SAT, donde se explica el objetivo de servicio social, requisitos y la ubicación del Secretariado Técnico, con el propósito de atraer al mayor número de estudiantes por cada institución.

A partir de que los estudiantes se presentan en la dependencia, se establece un compromiso administrativo y oficial entre la institución educativa y la dependencia para la realización del servicio social de sus alumnos y se lleva a cabo el proceso, de acuerdo al Manual de Procedimientos de Servicio Social y Prácticas Profesionales para las Unidades Administrativas del Distrito Federal y Zona Metropolitana.

Mientras el prestador de servicio social desarrolla habilidades realizando las actividades asignadas de acuerdo al programa vigente dentro de la organización, el jefe de asignación está observando sus capacidades, aptitudes e intereses para posteriormente contestar un cuestionario elaborado también por el departamento de personal en el que plasman el comportamiento del individuo y miden básicamente tres aspectos como son el desempeño en el trabajo, las relaciones interpersonales y aspectos de responsabilidad y disciplina.

Este cuestionario presenta también un antecedente, su primera etapa consistió en la elaboración de 37 reactivos que intentaban medir seis factores:

- a) Calidad de Trabajo. Se refiere al grado de precisión y calidad con la que realiza el trabajo asignado.
- b) Aplicación de conocimientos. Nivel de conocimientos teórico-prácticos con que cuentan los estudiantes para desempeñar las actividades asignadas.
- c) Adquisición de conocimientos. Actitud de nuevos conocimientos e iniciar con un esfuerzo extra a las labores cotidianas.
- d) Disciplina. Actitud de aplicar los lineamientos organizacionales, la discreción que muestran en el manejo de información confidencial, la asistencia y puntualidad.
- e) Iniciativa. Creatividad para aportar ideas relevantes referentes a su formación profesional.
- f) Relaciones Interpersonales. Actitud que asume el prestador para mantener comunicación permanente frente a sus superiores y compañeros.

Posteriormente se realizó una validación por jueces con un grupo de cinco psicólogos que trabajan dentro de la dirección de recursos humanos, con la finalidad de identificar si los reactivos median lo que se pretendía. Una vez que se revisaron los reactivos quedaron únicamente 15 de ellos dejando tres indicadores:

1. Trabajo (T) que se refiere al conjunto de tres elementos como son la calidad con la que se realiza el Trabajo encomendado, aplicación de conocimientos teóricos



transportados a la práctica profesional, adquisición de conocimientos dentro de la organización e iniciativa para hacer las labores con eficiencia.

2. Relaciones Interpersonales ® que se refiere a la actitud que asume el prestador frente a sus superiores y compañeros.
3. Disciplina (DI) que se refiere al grado en que acata disposiciones superiores.

Al mismo tiempo en que se elaboraba el cuestionario de evaluación del desempeño, se analizó la población que fue de 93 prestadores de servicio social activos durante 1998, distribuidos en diez áreas de adscripción.

En la Coordinación Central de Desarrollo del Servicio Fiscal de Carrera siete áreas contaban con personal de servicio social distribuidos de la siguiente manera:

1) Dirección de Operación y Evaluación de Capacitación Auditoría Fiscal, solicitó 39 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 38 estudiantes de los cuales 31 realizaron servicio social y 7 prácticas profesionales.

En esta dirección se seleccionaron seis prestadores de servicio social de acuerdo a criterios como el control de asistencias y faltas durante su periodo de servicio y su desempeño dentro de las áreas de trabajo era satisfactorio de acuerdo a la opinión de los jefes inmediatos.

2) Dirección de Informática, solicitó 18 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 12 de los cuales 8 realizaron servicio social y cuatro prácticas profesionales

En esta dirección se seleccionaron tres seis prestadores de servicio social con el mismo que criterio, mismos que componen la segunda etapa de la muestra.

3) Dirección de Operación y Evaluación de Capacitación Jurídica de Ingresos, solicitó 20 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 17 estudiantes de los cuales 15 realizaron servicio social y 2 prácticas profesionales.

En esta dirección se seleccionaron tres prestadores de servicio social, mismos que componen la tercera etapa de la muestra.

4) Dirección de Operación y Evaluación de Capacitación Aduanas, solicitó 22 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 15 estudiantes de los cuales 13 realizaron servicio social y 2 prácticas profesionales.

En esta dirección se seleccionaron tres prestadores de servicio social, mismos que componen la cuarta etapa de la muestra.

5) Dirección de Operación y Evaluación de Capacitación Recaudación, solicitó 3 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 2 estudiantes para realizar servicio social

En esta dirección se seleccionó un prestador de servicio social, mismo que componen la quinta etapa de la muestra.

6) Coordinación de Capacitación Planeación Tributaria y Asuntos Fiscales Internacionales, solicitó 16 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 6 estudiantes de los cuales 5 realizaron servicio social y uno prácticas profesionales

En esta coordinación se seleccionaron dos prestadores de servicio social, mismos que componen la sexta etapa de la muestra.

7) Dirección de Desarrollo y capacitación, solicitó 26 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 16 estudiantes de los cuales 12 realizaron servicio social y cuatro prácticas profesionales.

En esta coordinación se seleccionaron tres prestadores de servicio social, mismos que componen la sexta etapa de la muestra.

En la Coordinación Central Técnica del Servicio Fiscal de Carrera dos áreas contaban con personal de servicio social distribuidos de la siguiente manera:

Para identificar a la muestra que participo en este estudio se procedió a

1) Dirección de Reclutamiento y Selección, solicitó 5 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrió un estudiante, mismo que realizó servicio social y participó en el estudio.

2) Dirección de Salarios y Prestaciones, solicitó 8 prestadores para el ejercicio 1998, se le cubrieron 2 estudiantes, mismos que realizaron servicio social.

En esta dirección se seleccionó un prestador para la muestra

En la Coordinación Central de Servicios Administrativos únicamente la dirección de recursos financieros contaba con personal de servicio social, quien solicitó cinco prestadores de los cuales se cubrieron seis debido al perfil y se seleccionaron dos para la muestra. -

Por lo anterior, se concluyó en 25 estudiantes 9 de nivel licenciatura y 16 de nivel técnico, 8 hombres y 17 mujeres.

Una vez reunida la muestra se puso en marcha el programa, iniciando de la siguiente manera:

#### Fase 1

- a) Se aplicó el cuestionario a los responsables de servicio social de cada área que colaboraron directamente con los prestadores.
- b) Se analizaron las respuestas y se calificaron de la siguiente manera: Los reactivos tienen tres posibles respuestas, Bueno, Regular y Malo, la primera tiene un valor de tres puntos, la segunda dos puntos y la tercera un punto.

Así mismo, los reactivos que miden el indicador (T) son nueve y se encuentran descritos en la pag.51 y 52, se les asignó un porcentaje del 60%, mientras que los reactivos que miden el indicador (RI) son 4 y se les asignó un porcentaje del 26.6%, los reactivos que miden el indicador (DI) son 2 asignándoles un porcentaje del 13.4%. Por lo que la tabla queda de la siguiente manera:

- (T) 27 = 60%
- (RI) 12 = 26.6%
- (DI) 6 = 13.4%

El criterio para determinar si los prestadores se consideraban adecuados para pasar a la siguiente etapa de selección fue el obtener un porcentaje mínimo de 95%.

#### Fase 2

- a) Esta consistió en llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal que realiza el SAT, el cual inicia con lo siguiente:

- b) **Solicitud de empleo:** Esta etapa se define como aquella en la que se ponen los primeros obstáculos en el proceso de selección del candidato. En este formulario se realizan preguntas relacionadas con la edad del solicitante, estado civil, personas con quienes vive y si dependen económicamente de él, su nivel escolar y si existe experiencia previa.
- c) **Biografía de Empleo:** Se entiende como la historia biográfica del candidato con el propósito de identificar sus antecedentes laborales y familiares, así como el manejo de relaciones interpersonales.
- d) **Entrevista inicial:** Esta se entiende como una conversación que se sostiene con un propósito definido y como tal, es una comunicación de dos vías, un intercambio planeado de expresiones Orozco (1980).

Dentro de lo que es el proceso de selección, existen dos fases de exploración en las cuales se evaluarán y diagnosticarán las capacidades laborales del candidato.

Dichas fases están constituidas por las entrevistas inicial y profunda.

- e) **Pruebas Psicométricas:** Al cumplir requisitos de ingreso a la empresa, al solicitante se le aplica una Bateria de pruebas psicológica de acuerdo a la guía técnica de perfiles ideales de puestos y tests psicométricos del SAT emitida en noviembre de 1997.

Cabe mencionar que la guía técnica de perfiles ideales de puestos y test psicométricos se aplica al personal contratado para una plaza presupuestal de base con nivel de 27ZA o inferior equivalente a personal técnico y de apoyo administrativo, Por lo que al personal contratado bajo el régimen de honorarios se le

aplica la batería que considere el Departamento de Personal. Por lo que posteriormente se especificarán las baterías utilizadas.

- f) **Entrevista Profunda:** Como su nombre lo indica, en esta fase se realiza una serie de exploraciones relacionados con toda la historia del sujeto, se investiga detenidamente cada una de sus esferas, de preferencia se cotejan documentos oficiales y se trata de ubicar al solicitante dentro de la Institución, se describe la Misión, Visión y funciones principales de ésta y se aclaran dudas relacionadas con el proceso de selección.

Al cumplir satisfactoriamente con la etapa anterior, los candidatos pasaban a la siguiente etapa.

### Fase 3

Consiste en incorporar a los solicitantes a cartera de candidatos en espera de un puesto vacante para ser contratados.

Una vez que los candidatos se encontraban en esta etapa se abrieron paulatinamente las plazas y fueron contratados por el Servicio de Administración Tributaria.

Con lo anterior podemos concluir que al tener una muestra de 25 prestadores de servicio social en este estudio, se contrataron 10 estudiantes en un período no mayor a un año.

Este estudio se ha implementado, desarrollándose paulatinamente, por lo que en 1999 las áreas del Secretariado Técnico hicieron requerimientos de prestadores de

servicio social por 252 personas, de los cuales se cubrieron 112 tanto a nivel técnico como de licenciatura, lo que corresponde a un 44%.

Las metas no se lograron debido a factores como: la política establecida por la Administración General de Recursos Humanos que señala que los interesados en ingresar a prestar su servicio social deben poseer un promedio mínimo de 80, lo cual generó que un alto nivel de aspirantes fuera rechazado; el paro en la UNAM que se alargo por más de nueve meses; paro temporal del Instituto Politécnico Nacional.

Para reclutar mayor número de prestadores, en el bimestre octubre – noviembre de ese ejercicio se visitaron 28 instituciones educativas que de preferencia no estuvieran incorporadas a la UNAM. con lo que se logró incrementar el número promedio de captación de nueve personas al mes a 42 en dos meses.

Con base en lo anterior se evaluaron 60 prestadores de servicio social, de los cuales se contrataron 27.

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN

El estudio se evaluó en varias etapas:

a) Elegir a la muestra de prestadores de servicio social de acuerdo al número de requerimientos cubiertos por cada área del Secretariado Técnico y se seleccionaron a quienes no presentaban faltas durante su periodo de servicio y su desempeño dentro de las áreas de trabajo era satisfactorio de acuerdo a la opinión de los jefes inmediatos. Población que constó de 25 estudiantes.

b) Se identificaron las características de los prestadores de servicio social que fueron elegidos para este reporte, los datos que se identificaron fueron nombre, profesión, nivel de escolaridad, programa y área a la que fueron asignados, así como las fechas de inicio y término del servicio social. (Anexo 1).

c) Elaboración y validación por jueces ya que se les solicitó a cinco psicólogos de la dirección de recursos humanos que elaboraran los reactivos y finalmente la jefa del departamento de personal de la misma dirección quien revisó y seleccionó los ítems dejando 15 reactivos. Dentro de esta fase se aplicó la Cédula de Evaluación del Desempeño a los Jefes inmediatos de los prestadores en las áreas del Secretariado Técnico y cabe hacer mención que no hubo comentarios de los jefes para hacerle cambios a los reactivos.

La Cédula de Evaluación del desempeño (Anexo 2) se dividió en los siguientes apartados:



1. Datos Generales: nombre del prestador, carrera, nivel de escolaridad, Institución Educativa, período de prestación, área de adscripción, nombre y cargo del jefe inmediato.
2. Trabajo (T) que se refiere al grado de precisión y calidad con la que se realiza el trabajo encomendado, aplicación de conocimientos que se refiere al nivel de conocimientos teórico-prácticos para desempeñar las actividades asignadas, adquisición de conocimientos que se refiere a la actitud de adquirir nuevos conocimientos dentro de la organización e iniciativa para hacer las labores con eficiencia: Reactivos 1,2,3,4,5,12,13,14 y 15
3. Relaciones Interpersonales (R) que se refiere a la actitud que asume el prestador para mantener comunicación continua y permanente frente a sus superiores y compañeros: Reactivos 6,7,8 y 9
4. Responsabilidad y Disciplina (DI) que se refiere a la actitud de aplicar los lineamientos organizacionales, la discreción que muestra en el manejo de información confidencial, asistencia y puntualidad: Reactivos 10 y 11

Las respuestas incluidas en cada reactivo eran: BUENO (3 puntos), REGULAR (2 puntos) y MALO (1 punto)

El Indicador (T) que cuenta con nueve reactivos, tiene un máximo de 27 puntos, equivalente al 60%.

El Indicador (RI) que cuenta con cuatro reactivos, tiene un máximo de 12 puntos, equivalente al 26.6%.

El Indicador (DI) que cuenta con dos reactivos tiene un máximo de 6 puntos, equivalente al 13.4%.

Los porcentajes anteriores suman un total de 100

d) Una vez aplicada y calificada la Cédula de Evaluación del Desempeño se realizó la tabla de frecuencias de los 25 cuestionarios (Anexo 3) y el criterio para pasar a la siguiente fase de selección fue obtener en la Cédula de Evaluación del Desempeño un porcentaje mínimo de 95.

e) De los 25 prestadores de servicio social que conformaron la muestra, 14 pasaron a la siguiente fase de selección de personal que consistió en la aplicaron exámenes psicométricos por puesto a desempeñar (Anexo 4)

f) Finalmente, se contrataron 10 estudiantes durante el período de 1998 y 1999 (Anexo 5) para ocupar diversos puestos dentro del Secretariado Técnico. Los cuatro restantes se integraron a cartera de candidatos.

De acuerdo con el tipo de trabajo que se realizó y con base en los resultados que se reportaron en la Cédula de Evaluación del Desempeño, los datos obtenidos son cuantitativos y por lo mismo su manejo más comprensible es con gráficas.

Las gráficas se realizaron con base a la Cédula de Evaluación del Desempeño antes mencionada, cada reactivo se clasifica con polígono de frecuencias y gráfica de líneas de acuerdo al porcentaje de respuesta que se obtuvo.

Ai comprobar que el 40% de la muestra fue contratada, el programa fue acertado y la instauración, seguimiento y mantenimiento del mismo son adecuados de conformidad con uno de los objetivos de éste: "Contar con la oportunidad que ofrece el tiempo de prestación de servicio social para evaluar y observar el desempeño de posibles candidatos para la cobertura de vacantes en la organización".

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 1

¿Cómo considera el nivel de conocimientos teórico-prácticos del prestador para desempeñar en forma adecuada sus actividades?

Tabla 1

	FRECUENCIA	%
BUENO	22	88
REGULAR	3	12
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

### FRECUENCIA

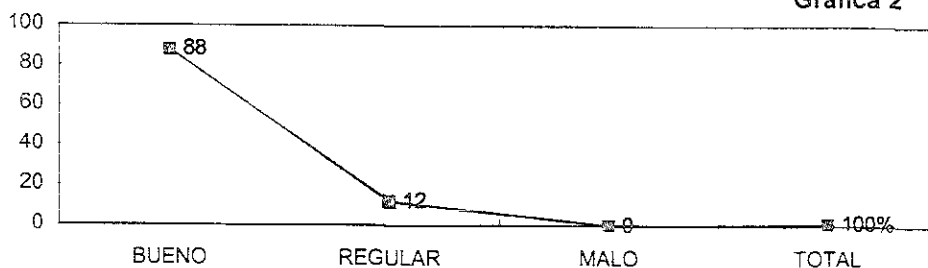
Gráfica 1



	PORCENTAJE
BUENO	88
REGULAR	12
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 2

Gráfica 2



**Análisis:** El 88% de los encuestados consideran bueno el conocimiento teórico-práctico con que cuentan los prestadores de servicio social. Esto indica que se encuentran preparados para desempeñar actividades relacionadas con su profesión.

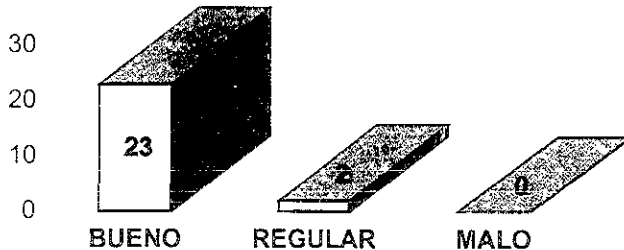
## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 2

¿La disposición para mantener comunicación continua y permanente con el propósito de establecer relaciones interpersonales en su área de trabajo es?

**Tabla 3**

	FRECUENCIA	%
BUENO	23	92
REGULAR	2	8
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

**Gráfica 3**

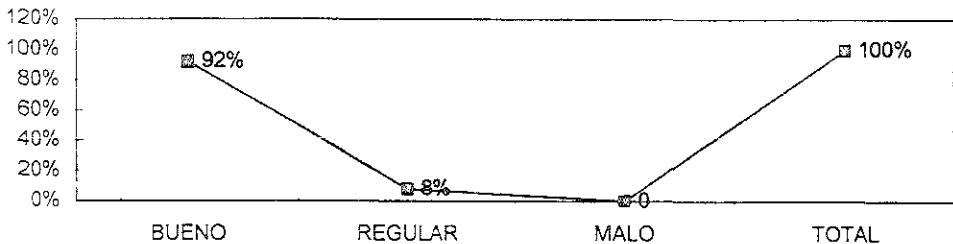


	PORCENTAJE
BUENO	92%
REGULAR	8%
MALO	0
TOTAL	100%

**Tabla 4**

### PORCENTAJE

**Gráfica 4**



Análisis: El 92% de los encuestados coincidieron en que tienen alta disposición para mantener comunicación continua y permanente por lo que el periodo de prestación permite la integración a los grupos de trabajo.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 3

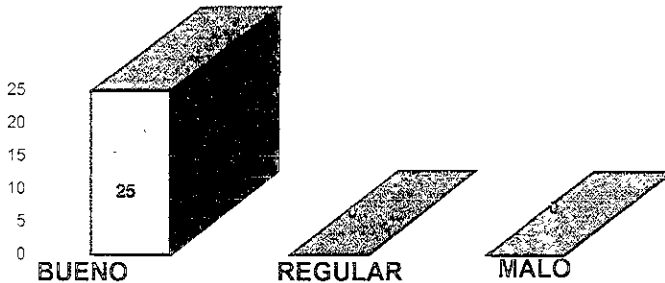
¿El cuidado de su aspecto personal (aseo, vestimenta) es?

Tabla 5

	FRECUENCIA	%
BUENO	25	100
REGULAR	0	0
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIAS

Gráfica 5

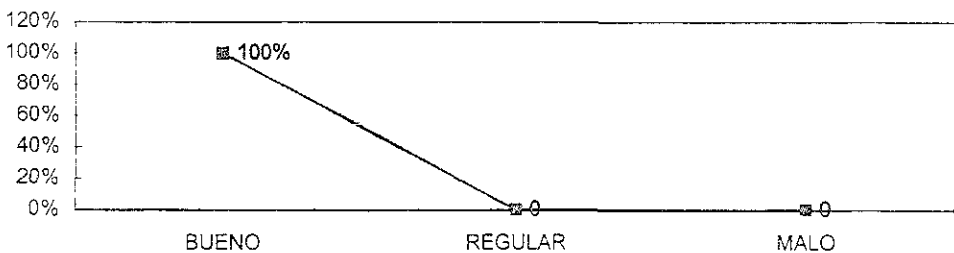


	PORCENTAJE
BUENO	100%
REGULAR	0
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 6

PORCENTAJE

Gráfica 6



Análisis: El 100% de los encuestados consideran adecuada la presentación e higiene personal con que cuentan los prestadores de servicio social.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 4

¿La responsabilidad que muestra en las actividades que se le encomiendan para realizarlas sin necesidad de presión y con la calidad que se le requiere es?

Tabla 7

	FRECUENCIA	%
BUENO	22	88
REGULAR	3	12
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

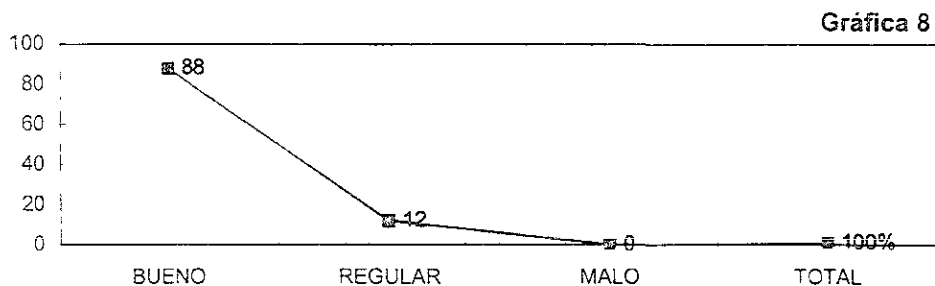
### FRECUENCIA

Gráfica 7



	PORCENTAJE
BUENO	88
REGULAR	12
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 8



Análisis. El 88% de los encuestados consideran bueno el conocimiento teórico-práctico con que cuentan los prestadores de servicio social, esto indica que se encuentran preparados para desempeñar actividades relacionadas con su profesión

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 5

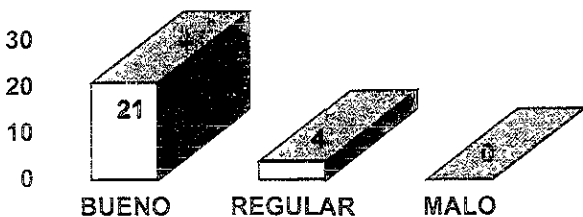
¿La realización de las actividades que se le asignan dentro del tiempo establecido es?

Tabla 9

	FRECUENCIA	%
BUENO	21	84
REGULAR	4	16
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 9

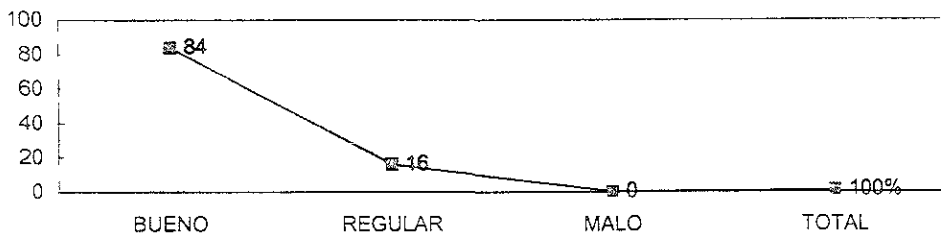


	PORCENTAJE
BUENO	84
REGULAR	16
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 10

PORCENTAJE

Gráfica 10



**Análisis:** El 84% de los encuestados coincide en que los estudiantes mantiene una adecuada capacidad para el logro de las tareas encomendadas en un mínimo de tiempo.



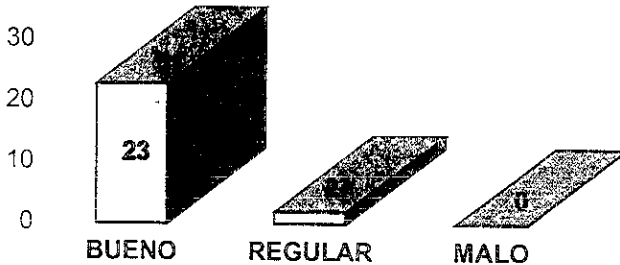
**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 6**

¿La disposición y cooperación hacia las personas que le solicitan alguna información o servicio es?

**Tabla 11**

	FRECUENCIA	%
BUENO	23	92
REGULAR	2	8
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

**Gráfica 11**

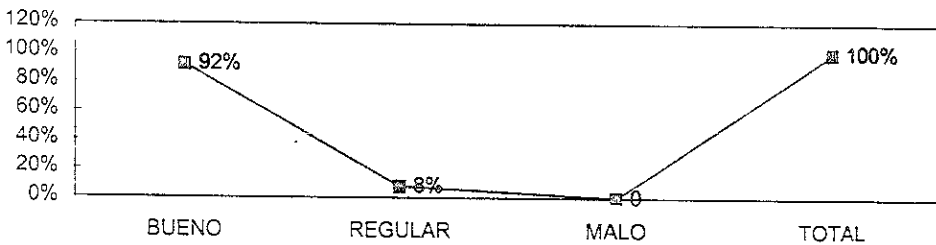


	PORCENTAJE
BUENO	92%
REGULAR	8%
MALO	0
TOTAL	100%

**Tabla 12**

**PORCENTAJE**

**Gráfica 12**



Análisis: El 92% de los encuestados coincidieron en que los prestadores de servicio social participan en el trabajo integrándose a tareas comunes del grupo laboral.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 7

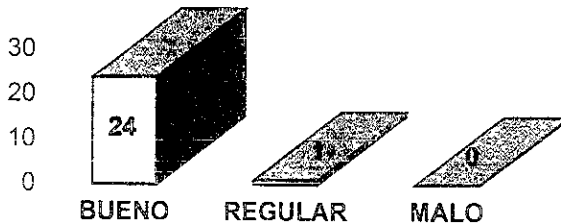
¿El seguimiento de instrucciones en el desempeño de su trabajo es?

Tabla 13

	FRECUENCIA	%
BUENO	24	96
REGULAR	1	4
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 13

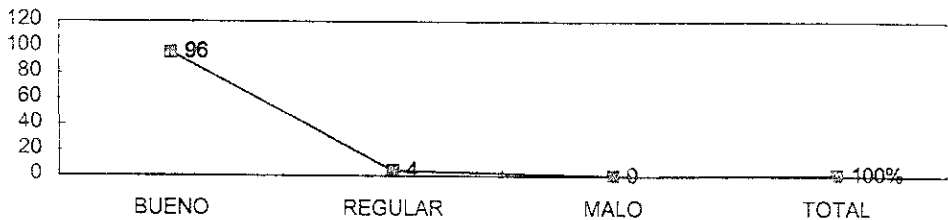


	PORCENTAJE
BUENO	96
REGULAR	4
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 14

PORCENTAJE

Gráfica 14



Análisis: El 96% de los encuestados consideran que los estudiantes siguen instrucciones satisfactoriamente ya que su edad les permite adaptarse más fácilmente a los lineamientos establecidos por la organización.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 8

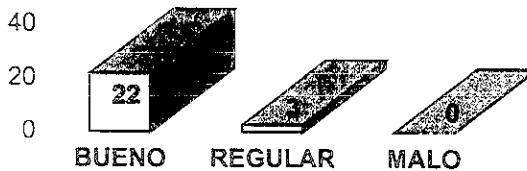
¿La discreción que muestra en el manejo de la información dentro del área de trabajo es?

Tabla 15

	FRECUENCIA	%
BUENO	22	88
REGULAR	3	12
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

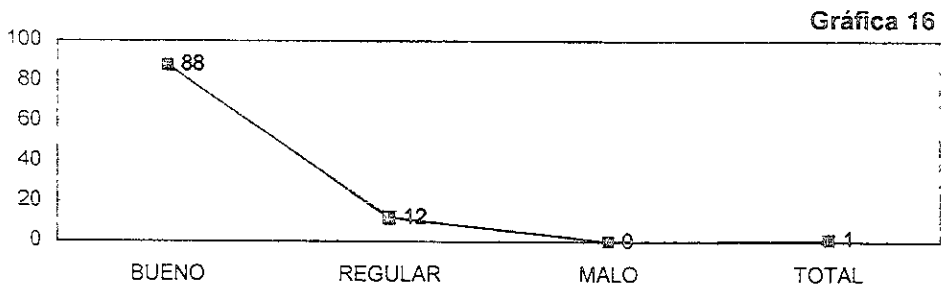
### FRECUENCIA

Gráfica 15



	PORCENTAJE
BUENO	88
REGULAR	12
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 16



Gráfica 16

**Análisis:** En este caso el 88% de los encuestados coincidió en la adecuada aplicación de las normas que presentan los estudiantes para utilizar apropiadamente la información obtenida considerando los casos en los que se debe guardar reserva.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 9

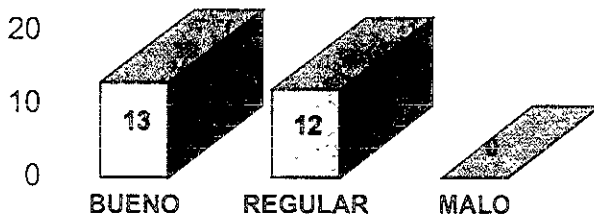
¿La habilidad que muestra para superar dificultades en su medio laboral es?

	FRECUENCIA
BUENO	13
REGULAR	12
MALO	0
TOTAL	25

Tabla 17

### FRECUENCIA

Gráfica 17

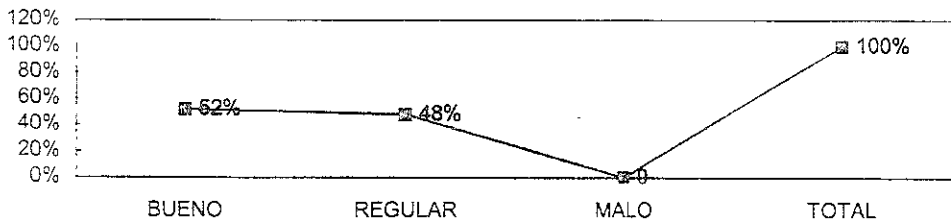


	PORCENTAJE
BUENO	52%
REGULAR	48%
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 18

### PORCENTAJE

Gráfica 18



Análisis: El 52% de los encuestados considera adecuada la habilidad con que cuentan los prestadores para resolver problemas justificando que se debe a la falta de experiencia.

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO  
REACTIVO 10**

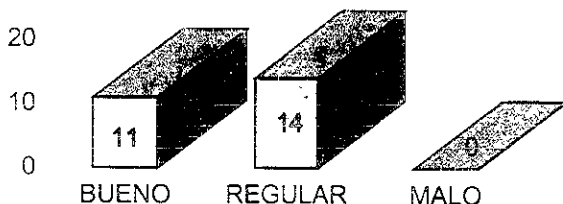
¿La creatividad para expresar o aportar ideas, dando existencia a algo fuera de lo habitual, lo que redundaría en la mejora del trabajo es?

Tabla 19

	FRECUENCIA	%
BUENO	11	44
REGULAR	14	56
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 19

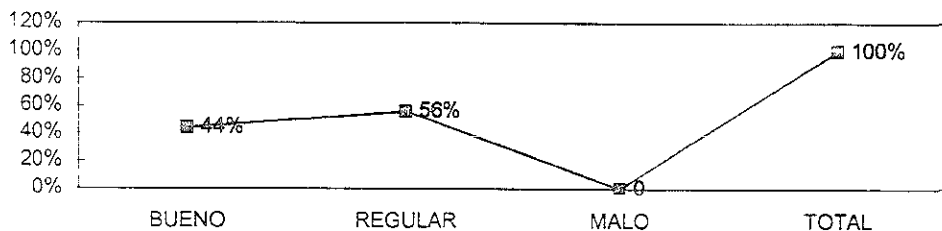


	PORCENTAJE
BUENO	44%
REGULAR	56%
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 20

PORCENTAJE

Gráfica 20



Análisis: El 44% de los encuestados considera adecuada la creatividad para expresar o aportar ideas y el 56% indica que los estudiantes necesitan apoyo para que desarrollen habilidades creativas.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 11

¿La aceptación hacia los lineamientos establecidos es?

Tabla 21

	FRECUENCIA	%
BUENO	21	84
REGULAR	4	16
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 21

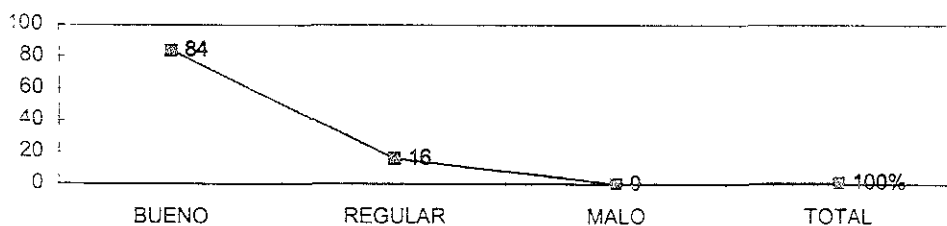


	PORCENTAJE
BUENO	84
REGULAR	16
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 22

PORCENTAJE

Gráfica 22



Análisis. El 84% de los encuestados considera adecuada la aceptación y seguimiento de los lineamientos establecidos por la Dependencia.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 12

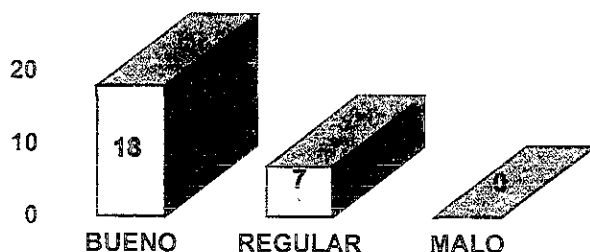
¿La planeación en el desarrollo de su trabajo se considera?

Tabla 23

	FRECUENCIA	%
BUENO	18	72
REGULAR	7	28
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 23

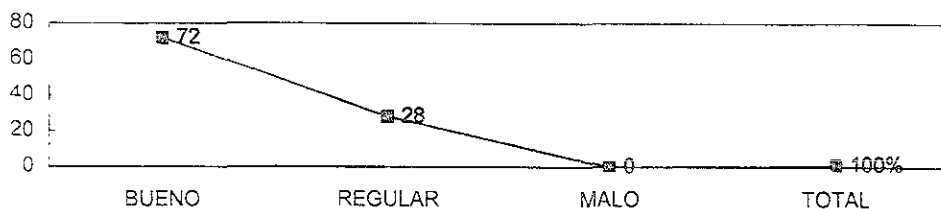


	PORCENTAJE
BUENO	72
REGULAR	28
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 24

PORCENTAJE

Gráfica 24



Análisis: El 72% de los encuestados considera adecuada la capacidad que tienen los estudiantes para prever pautas de acción y proporcionar normas con el propósito de establecer objetivos disponiendo de los recursos necesarios para lograr el desarrollo del trabajo.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 13

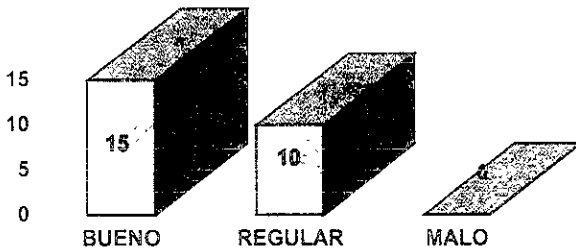
¿La iniciativa para empezar tareas o proponer ideas para el mejoramiento de su trabajo es?

Tabla 25

	FRECUENCIA	%
BUENO	15	60
REGULAR	10	40
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 25

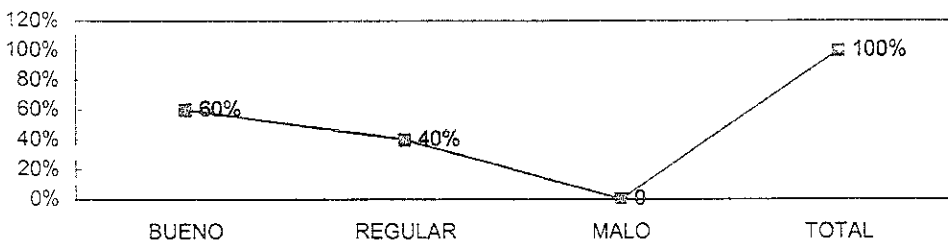


	PORCENTAJE
BUENO	60%
REGULAR	40%
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 26

PORCENTAJE

Gráfica 26



Análisis: El 60% de los encuestados considera que los estudiantes eventualmente realizan buenas aportaciones, iniciando y proponiendo trabajos, planes o formatos de acción y el 40% indica que se concretan a seguir los planes de trabajo establecidos.



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 14

¿Cómo considera la disposición y cooperación para participar en tareas comunes del grupo de trabajo?

Tabla 27

	FRECUENCIA	%
BUENO	23	92
REGULAR	2	8
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 27

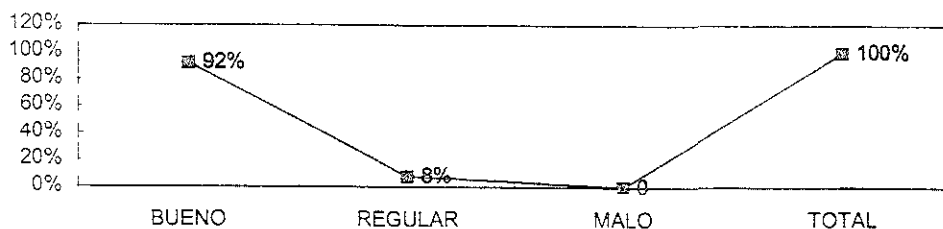


	PORCENTAJE
BUENO	92%
REGULAR	8%
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 28

PORCENTAJE

Gráfica 28



Análisis: El 82% de los encuestados considera que los estudiantes se distinguen por su excelente disposición a la participación en el trabajo integrándose a tareas comunes del grupo laboral.

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO REACTIVO 15

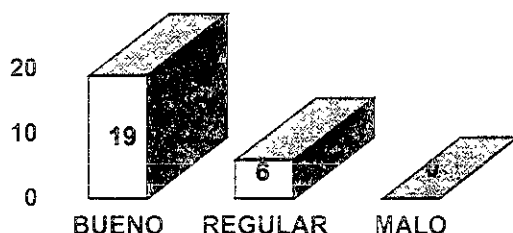
¿Cómo considera la asistencia y puntualidad del prestador?

Tabla 29

	FRECUENCIA	%
BUENO	19	76
REGULAR	6	24
MALO	0	0
TOTAL	25	100%

FRECUENCIA

Gráfica 29

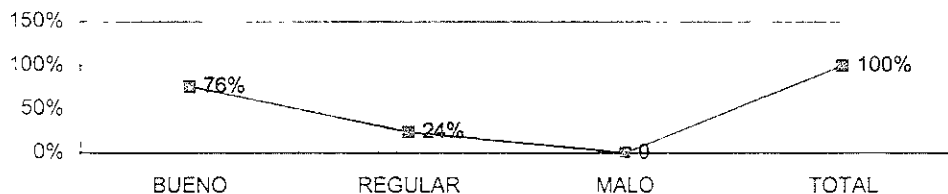


	PORCENTAJE
BUENO	76%
REGULAR	24%
MALO	0
TOTAL	100%

Tabla 30

PORCENTAJE

Gráfica 30



**Análisis** El 76% de los encuestados coincidió en que los prestadores poseen un alto nivel de cumplimiento para presentarse en su centro de trabajo, a la hora y días laborales establecidos, incurriendo como máximo en una omisión de firma en la entrada o salida de su jornada laboral, durante el periodo de un mes.

## CONCLUSIONES

Una vez terminado este trabajo y concluyendo el proyecto en mi centro laboral, se pueden destacar varios aspectos:

- a) Se pudo mostrar que el servicio social es una fuente adicional de reclutamiento y selección la cual puede optimizar los recursos de la Institución, porque podemos contar con la oportunidad que ofrece el tiempo de prestación de servicio social, para observar y evaluar el desempeño de posibles candidatos para la cobertura de vacantes en la dependencia, mientras que las personas contratadas por fuentes externas se les debe capacitar en inducción, integración de grupos de trabajo, programas de sensibilización a la organización entre otros y sino se llegaron a adaptar se reubican o se finaliza su contrato. Del total de la población tomada para este proyecto (25 estudiantes), se quedaron a laborar en la organización 10.
- b) Cabe destacar que a raíz de la implantación de este programa, los estudiantes han obtenido promociones de uno o hasta dos niveles en un año, debido su desempeño. Lo anterior lleva a establecer el cumplimiento del objetivo propuesto en el programa.
- c) La experiencia del Psicólogo en todo el proceso fue enriquecedora, porque éste se convierte en un especialista en situaciones y actividades laborales que a través de su intervención optimiza los recursos humanos, en beneficio de los trabajadores y de la organización, analiza los procesos, selecciona a la persona adecuada de acuerdo a las

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

necesidades del puesto, y promueve mejoras en el comportamiento y actitudes de los miembros de la organización. condicionadas por los valores y creencias reales.

d) Como un punto adicional es el referente a la importancia que tiene el código de ética del psicólogo en el desempeño de su profesión, ya que este tiene como función, el sensibilizar al psicólogo, para que el ejercicio de su profesión se desenvuelva en un ámbito de honestidad, legitimidad y moralidad, en beneficio de la sociedad.

e) Es deseable que un sentido ético prevalezca en el ánimo de quienes tienen el privilegio de poseer los conocimientos y habilidades propios de una profesión, como es el del psicólogo, y para alcanzar este objetivo, se debe contribuir solidariamente al reencuentro de nuestra identificación con los valores que propicien una vida digna, justa e igualitaria: pero también se debe estar convencido del compromiso que se contrae al recibir la investidura que acredita para el ejercicio profesional.

Algunas de las deficiencias de éste reporte laboral, que si lo tuviera que realizar una vez más le modificaría son las siguientes:

- 1) Evaluar las competencias profesionales aprendidas de los estudiantes durante el periodo de prestación con otro instrumento.
- 2) El instrumento aplicado requiere una mayor confiabilidad y validez de acuerdo a la metodología científica.

3) Definir operacionalmente los factores de calidad de trabajo, adquisición de conocimientos, aplicación de conocimientos, disciplina, iniciativa, responsabilidad y relaciones interpersonales.

Para finalizar este estudio es importante de mencionar algunos detalles que podrían haber complementado más este reporte laboral, por lo que se sugiere a los psicólogos que deseen realizar trabajos similares, elaboren, validen y apliquen un cuestionario dirigido a los estudiantes, una vez concluido su período de prestación, con la finalidad de que exista retroalimentación y se pueda visualizar el proceso completo. Así se está en posibilidad de identificar los puntos débiles del programa para tomar acción en cada uno de ellos, y hacer más eficiente dicho proceso.

## REFERENCIAS

Arias, F. (1982). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas.

Canales A. (1993) La Evaluación del Desempeño Laboral en la Organización como Instrumento Generador de Productividad y su Relevancia ante una Inminente Apertura Comercial. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F

Coordinación General de Recursos. Coordinación Central de Recursos Humanos (1997) Guía de Exámenes de Conocimientos. México Servicio de Administración Tributaria, documento interno

Coordinación General de Recursos. Coordinación Central de Recursos Humanos (1997) Guía Técnica de Perfiles Ideales de Puestos y Tests Psicométricos. México. Servicio de Administración Tributaria, documento interno

Coordinación General de Recursos Coordinación Central de Recursos Humanos (1997) Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección de Personal de Base. México, Servicio de Administración Tributaria, documento interno

Coordinación General de Recursos. Coordinación central de Recursos Humanos (1997) Manual de Procedimientos de Servicio Social y Practicas profesionales para las Unidades Administrativas del Distrito Federal y Zona Metropolitana. México. Servicio de Administración Tributaria, documento interno

Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.

Chruden H. & Sherman A. (1985) Administración de Personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A.

De Cecco M. (1998) Reestructuración del Proceso de Selección de Aspirantes a Ingresar a Nivel Licenciatura en una Universidad Privada. Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México. D.F.

Duarte K. (1995) Evaluación del Potencial Ejecutivo a través de la Selección de Personal Tesina no publicada, Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México. D.F.

Fernández M. (1998) Implantación del Proceso de Reclutamiento Y Selección en una Organización Dedicada al Corretaje de Seguros. Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F.

Grados, J. (1988) Inducción Reclutamiento y Selección de Personal. México: Manual Moderno.

Korman. A. (1978) Psicología de la Industria y de las Organizaciones. España: Editorial Marova.

Leslie M. (1986) Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos. México: Limusa.

Ley del Servicio de Administración Tributaria (1995) Diario Oficial de la Federación, 15 de diciembre. México, documento interno.

Ley Reglamentaria de Profesiones de los Artículos 4º y 5º Constitucionales Relativo al Ejercicio de las Profesiones en el Distrito Federal y Territorios Federales (1993) Diario Oficial de la Federación, última reforma, 22 de diciembre México.

Madelin M F. (1996) Evaluación del Potencial de los Recursos Humanos para Fines de Reubicación en una Empresa del Sector Público. Reporte Laboral no publicado, Licenciatura en Psicología Universidad Nacional Autónoma de México. México, D.F

Molina P. (1981) 40 años del Servicio Social Universitario. Editorial UNAM. México

Mondragón F (1997) Implantación de un Programa de Servicio Social en una Empresa de Crédito. Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México México, D.F

Morales. M. (1983) Psicometría Aplicada. México Trillas.

Orozco, J (1980) Proceso Práctico de Reclutamiento y Selección de Personal. México. COPARMEX.



Ovando. G (2000) Análisis Comparativo de Dos Modelos de Selección de Personal  
Tesina no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de  
México. México, D.F

Pérez. L. (1997) Implementación del Proceso de Selección en una Empresa Financiera.  
Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional  
Autónoma de México. México, D F.

Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria. (1997) Diario Oficial de la  
Federación. 30 de junio México, documento interno.

Reyes P (1981) Administración de Personal México: Limusa.

Schultz Duane P. (1991) Psicología Industrial. México. Mc Graw-Hill.

Spindola E. (1987) Comparación del Procedimiento de Reclutamiento y Selección en  
Empresas Medianas Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad  
Nacional Autónoma de México México, D F

Vite S (1999) Reclutamiento y Selección Técnicas de Personal. Material Didáctico  
Facultad de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México

Werther. W (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc  
Graw-Hill

## **INDICE DE ANEXOS**

### **ANEXO 1**

- a) Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento de prestadores de servicio social
- b) Tabla de datos generales de prestadores de servicio social.

### **ANEXO 2**

Evaluación del desempeño

### **ANEXO 3**

Tabla de frecuencias de las cédulas de evaluación del desempeño

### **ANEXO 4**

Batería psicométrica por puesto

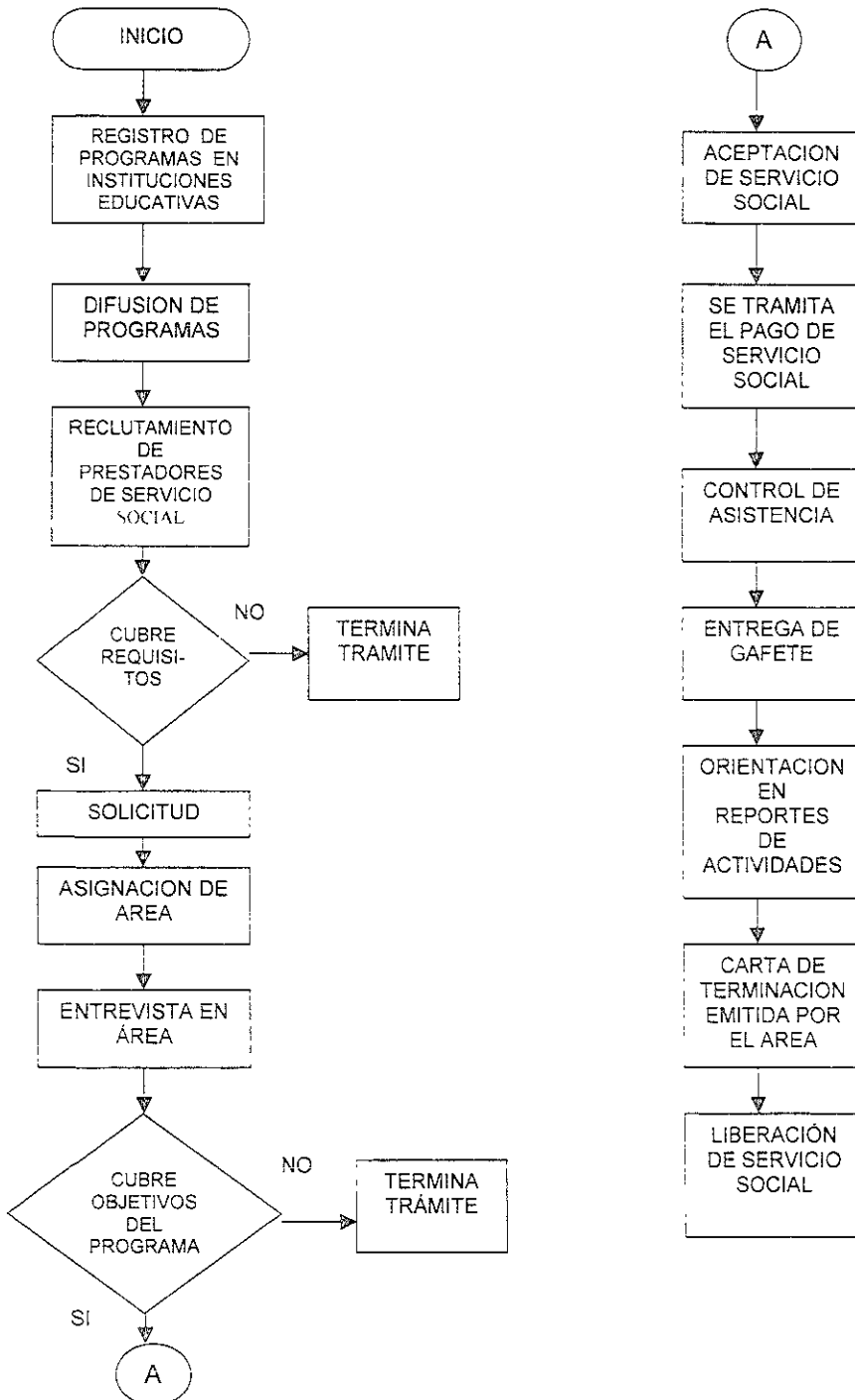
### **ANEXO 5**

- a) Diagrama de flujo para selección de personal
- b) Tabla de candidatos en el proceso de selección de personal.

### **ANEXO 6**

Organización del departamento de personal

# DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PRESTADORES DE SERVICIO SOCIAL



No	NOMBRE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	LIC. O TEC.	CARRERA	AREA	PROGRAMA
1	LERH	2/03/98	2/09/98	LICENCIATURA	CONTADURIA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA. DIRECCIÓN DE OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA AUDITORIA FISCAL	EJECUCIÓN DEL PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN
2	ARZ	1/04/98	1/10/98	TECNICO	ASISTENTE EJECUTIVO	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	CAPACITACIÓN DE PERSONAL DE PLANEACIÓN TRIBUTARIA
3	NEP	1/05/98	1/11/98	LICENCIATURA	PEDAGOGIA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN PARA ADUANAS	APOYO PEDAGÓGICO PARA LA CAPACITACIÓN
4	WKCG	1/10/98	1/04/99	LICENCIATURA	DERECHO	COORDINACIÓN CENTRAL DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS RECURSOS FINANCIEROS	ADMINISTRACIÓN CENTRAL RECURSOS FINANCIEROS
5	FOL	1/04/98	1/10/98	TÉCNICO	SECRETARIA EJECUTIVA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1998
6	FVR	2/03/98	2/09/98	TÉCNICO	SECRETARIA EJECUTIVA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1998
7	SJOT	1/04/98	1/10/98	LICENCIATURA	CONTADURIA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA. DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN	PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN 1998

Continuación ...

NO.	NOMBRE	FECHA INICIO	FECHA TERMINO	LIC. O TEC.	CARRERA	AREA	PROGRAMA
8	OPC	3/11/98	3/05/99	LICENCIATURA	INFORMÁTICA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA. DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	DESARROLLO DEL SISTEMA
9	ARI	2/03/98	2/09/98	TÉCNICO	ANALISTA DE SISTEMAS	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA. DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	DESARROLLO DEL SISTEMA
10	JHB	2/02/98	3/08/98	TÉCNICO	INFORMÁTICA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEL SERVICIO FISCAL DE CARRERA. DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	SOPORTE TÉCNICO DE BIENES INFORMÁTICOS

## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

### OBJETIVO:

El Servicio Social es una fuente de reclutamiento muy importante para el SAT y en particular para el STCSFC, por lo que solicitamos su valioso apoyo para evaluar el desempeño de los prestadores de Servicio Social, la cual nos permitirá identificar personal con potencial que pudiera ser contratado por la Dependencia.

### DATOS GENERALES:

Nombre del prestador	1	Carrera:	2
Institución educativa:	3	Nivel: TEC. <input type="radio"/>	LIC. <input type="radio"/> 4
Período de prestación:	5		
Área de adscripción:	6		
Nombre y cargo de su jefe inmediato:	7		

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrará una serie de preguntas, las cuales deberá responder marcando con una X la opción que considere adecuada 8

1.- ¿Cómo considera el nivel de conocimientos teórico-prácticos del prestador para desempeñar en forma adecuada sus actividades?

BUENO       REGULAR       MALO

2.- ¿La disposición para mantener comunicación continua y permanente con el propósito de establecer relaciones interpersonales en su área de trabajo es?

BUENA       REGULAR       MALA

3.- ¿El cuidado de su aspecto personal (aseo, vestimenta) es?

BUENO       REGULAR       MALO

4.- ¿La responsabilidad que muestra en las actividades que se le encomiendan para realizarlas sin necesidad de presión y con la calidad que se le requiere es?

BUENA       REGULAR       MALA

5.- ¿La realización de las actividades que se le asignan dentro del tiempo establecido alcanzando los objetivos propuestos es?

BUENA       REGULAR       MALA

6.- ¿La disposición y cooperación hacia las personas que le solicitan alguna información o servicio es?

BUENA       REGULAR       MALA

7 - ¿El seguimiento de instrucciones en el desempeño de su trabajo es?

BUENO       REGULAR       MALO

8.- ¿La discreción que muestra en el manejo de la información dentro del área de trabajo es?

BUENA       REGULAR       MALA

9 - ¿La habilidad que muestra para superar dificultades en su medio laboral es?

BUENA       REGULAR       MALA

10 - ¿La creatividad para aportar ideas. en la mejora del trabajo es?

BUENA       REGULAR       MALA

11.- ¿La aceptación hacia los lineamientos establecidos es?

BUENA       REGULAR       MALA

12.- ¿La planeación en el desarrollo de su trabajo se considera?

BUENA       REGULAR       MALA

13.- ¿La iniciativa para empezar tareas en el mejoramiento de su trabajo es?

BUENA       REGULAR       MALA

14.- ¿Cómo considera la disposición y cooperación para participar en tareas comunes del grupo de trabajo?

BUENA       REGULAR       MALA

15.- ¿Cómo considera la asistencia y puntualidad del prestador?

BUENA       REGULAR       MALA

COMENTARIOS.

9

---

---

---

10

FIRMA DEL RESPONSABLE DEL ÁREA  
SUSTANTIVA

EXCLUSIVO PARA EL ÁREA DE PERSONAL

Calificación total.

11

T  \_\_\_\_\_

R  \_\_\_\_\_

DI  \_\_\_\_\_

EVALUADO	<input type="radio"/>
NO EVALUADO	<input type="radio"/>



## EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INSTRUCTIVO DE LLENADO

Requisita el departamento de personal.

1. Nombre completo del prestador de servicio social que fue elegido
2. Carrera ó profesión que estudia el interesado
3. Nombre de la Institución Educativa en la que estudia el prestador.
4. Nivel de escolaridad: Técnico o Licenciatura.
5. Fecha de inicio y término del periodo de prestación de servicio social.
6. Nombre de la dirección, subdirección o departamento al que fue asignado el prestador al inicio de su servicio social.
7. Nombre y cargo del jefe inmediato o supervisor del prestador de servicio social.

Requisita el jefe inmediato o supervisor que le fue asignado al prestador.

8. Marcar con una x la respuesta que considere adecuada según el factor de desempeño que se evalúa.
9. Anotar las observaciones y comentarios que se tengan del prestador, así como aspectos que consideren importantes y no estén contenidos en el formato
10. Anotar el nombre, cargo y firma del responsable del área sustantiva a la que fue asignado el prestador de servicio social

Requisita el departamento de personal

11. Anotar la calificación total, el puntaje de cada indicador y el porcentaje que le corresponde.

## TABLA DE FRECUENCIAS DE LAS CÉDULAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Consiste en la tabla de frecuencias de respuestas de los quince reactivos que consta la cédula de evaluación del desempeño.

No. DE REACTIVOS	RESPUESTA BUENO	RESPUESTA REGULAR	RESPUESTA MALO
1	22	3	0
2	23	2	0
3	25	0	0
4	22	3	0
5	21	4	0
6	23	2	0
7	24	1	0
8	22	3	0
9	13	12	0
10	11	14	0
11	21	4	0
12	18	7	0
13	15	10	0
14	23	2	0
15	19	6	0

## BATERIAS PSICOMÉTRICAS POR PUESTO

Consiste en la descripción de la batería de pruebas psicométricas por puesto, diseñada de acuerdo al Manual de Procedimientos de reclutamiento y selección del personal del SAT

### ANALISTA TÉCNICO

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia BETA II R	Es un test de inteligencia no verbal diseñado para obtener una medida del nivel intelectual de la población en general, comprendiendo factores como planeación del trabajo, rendimiento intelectual, criterio, juicio práctico, potencial de desarrollo y trabajo bajo presión
Personalidad	MACHOVER	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal, cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.
	CLEAVER	Está diseñado para obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y el manejo de los recursos humanos, identificar características de comportamiento y habilidades de los candidatos para ubicarlos en los puestos idóneos. Se tiene los factores: D (empuje), I (influencia), S (constancia), C (apego).
	LUSCHER	Es una prueba proyectiva, la cual utiliza las selecciones cromáticas hasta sus últimas consecuencias como indicadores de los rasgos de la personalidad

## OPERADOR DE EQUIPO ESPECIALIZADO

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia BETA II R	Es un test de inteligencia no verbal diseñado para obtener una medida del nivel intelectual de la población en general, comprendiendo factores como planeación del trabajo, rendimiento intelectual, criterio, juicio práctico, potencial de desarrollo y trabajo bajo presión
Personalidad	MACHOVER	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal. cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.
	LUSCHER	Es una prueba proyectiva, la cual utiliza las selecciones cromáticas hasta sus últimas consecuencias como indicadores de los rasgos de la personalidad.
	FIGS Test de Frases Incompletas con aplicación a la Industria	Es una prueba de personalidad por medio de la cual se puede evaluar a la persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar a ella.

## MANEJADOR DE FONDOS Y VALORES

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia WONDERLICK	Es una prueba de inteligencia por medio de la cual se obtiene la habilidad del examinado para resolver problemas, así como su agilidad mental.
Personalidad	MACHOVER	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal, cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.
	CLEAVER	Está diseñado para obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y el manejo de los recursos humanos. identificar características de comportamiento y habilidades de los candidatos para ubicarlos en los puestos idóneos. Se tiene los factores: D (empuje), I (influencia), S (constancia), C (apego).
	LUSCHER	Es una prueba proyectiva, la cual utiliza las selecciones cromáticas hasta sus últimas consecuencias como indicadores de los rasgos de la personalidad.

MANEJADOR DE FONDOS Y VALORES (CONTINUACIÓN)

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Personalidad	FIGS Test de Frases Incompletas con aplicación a la Industria	Es una prueba de personalidad por medio de la cual se puede evaluar a la persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar a ella.

## SECRETARIA "C"

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia WONDERLICK	Es una prueba de inteligencia por medio de la cual se obtiene la habilidad del examinado para resolver problemas, así como su agilidad mental
Personalidad	MACHOVER  CLEAVER  LUSCHER	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal, cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.  Está diseñado para obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y el manejo de los recursos humanos, identificar características de comportamiento y habilidades de los candidatos para ubicarlos en los puestos idóneos. Se tiene los factores D (empuje), I (influencia), S (constancia), C (apego).  Es una prueba proyectiva, la cual utiliza las selecciones cromáticas hasta sus últimas consecuencias como indicadores de los rasgos de la personalidad.

AUXILIAR DE SERVICIOS HACENDARIOS

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia BETA II R	Es un test de inteligencia no verbal diseñado para obtener una medida del nivel intelectual de la población en general, comprendiendo factores como planeación del trabajo, rendimiento intelectual, criterio, juicio práctico, potencial de desarrollo y trabajo bajo presión.
Personalidad	MACHOVER  LUSCHER	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal, cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.  Es una prueba proyectiva, la cual utiliza las selecciones cromáticas hasta sus últimas consecuencias como indicadores de los rasgos de la personalidad.



## SECRETARIA "D"

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia WONDERLICK	Es una prueba de inteligencia por medio de la cual se obtiene la habilidad del examinado para resolver problemas, así como su agilidad mental.
Personalidad	MACHOVER	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal, cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.
	CLEAVER	Está diseñado para obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y el manejo de los recursos humanos, identificar características de comportamiento y habilidades de los candidatos para ubicarlos en los puestos idóneos. Se tiene los factores: D (empuje), I (influencia), S (constancia), C (apego).
	LUSCHER	Es una prueba proyectiva, la cual utiliza las selecciones cromáticas hasta sus últimas consecuencias como indicadores de los rasgos de la personalidad.
	FIGS Test de Fases Incompletas con aplicación a la Industria	Es una prueba de personalidad por medio de la cual se puede evaluar a la persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar a ella.

## ESPECIALISTA TÉCNICO

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia WONDERLICK	Es una prueba de inteligencia por medio de la cual se obtiene la habilidad del examinado para resolver problemas, así como su agilidad mental.
Personalidad	MACHOVER  CLEAVER  FIGS Test de Frases Incompletas con aplicación a la Industria	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal, cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.  Está diseñado para obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y el manejo de los recursos humanos, identificar características de comportamiento y habilidades de los candidatos para ubicarlos en los puestos idóneos. Se tiene los factores: D (empuje), I (influencia), S (constancia), C (apego).  Es una prueba de personalidad, por medio de la cual se puede evaluar a la persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar a ella.

## TÉCNICO SUPERIOR

FACTOR	PRUEBA	FACTORES DE MEDICIÓN
Inteligencia	Prueba de inteligencia WONDERLICK	Es una prueba de inteligencia por medio de la cual se obtiene la habilidad del examinado para resolver problemas, así como su agilidad mental.
Personalidad	MACHOVER	Es una Técnica proyectiva aplicada a la selección de personal, cuya meta primordial es lograr la comprensión de los diferentes componentes de la personalidad que giran en torno de la imagen corporal.
	CLEAVER	Está diseñado para obtener información de personas y puestos para mejorar la dirección y el manejo de los recursos humanos, identificar características de comportamiento y habilidades de los candidatos para ubicarlos en los puestos idóneos. Se tiene los factores: D (empuje), I (influencia), S (constancia), C (apego).
	LUSCHER	Es una prueba proyectiva, la cual utiliza las selecciones cromáticas hasta sus últimas consecuencias como indicadores de los rasgos de la personalidad.
	FIGS Test de Frases Incompletas con aplicación a la Industria	Es una prueba de personalidad, por medio de la cual se puede evaluar a la persona en relación a una empresa o a la perspectiva de ingresar a ella.

# DIAGRAMA DE FLUJO PARA SELECCION DE PERSONAL

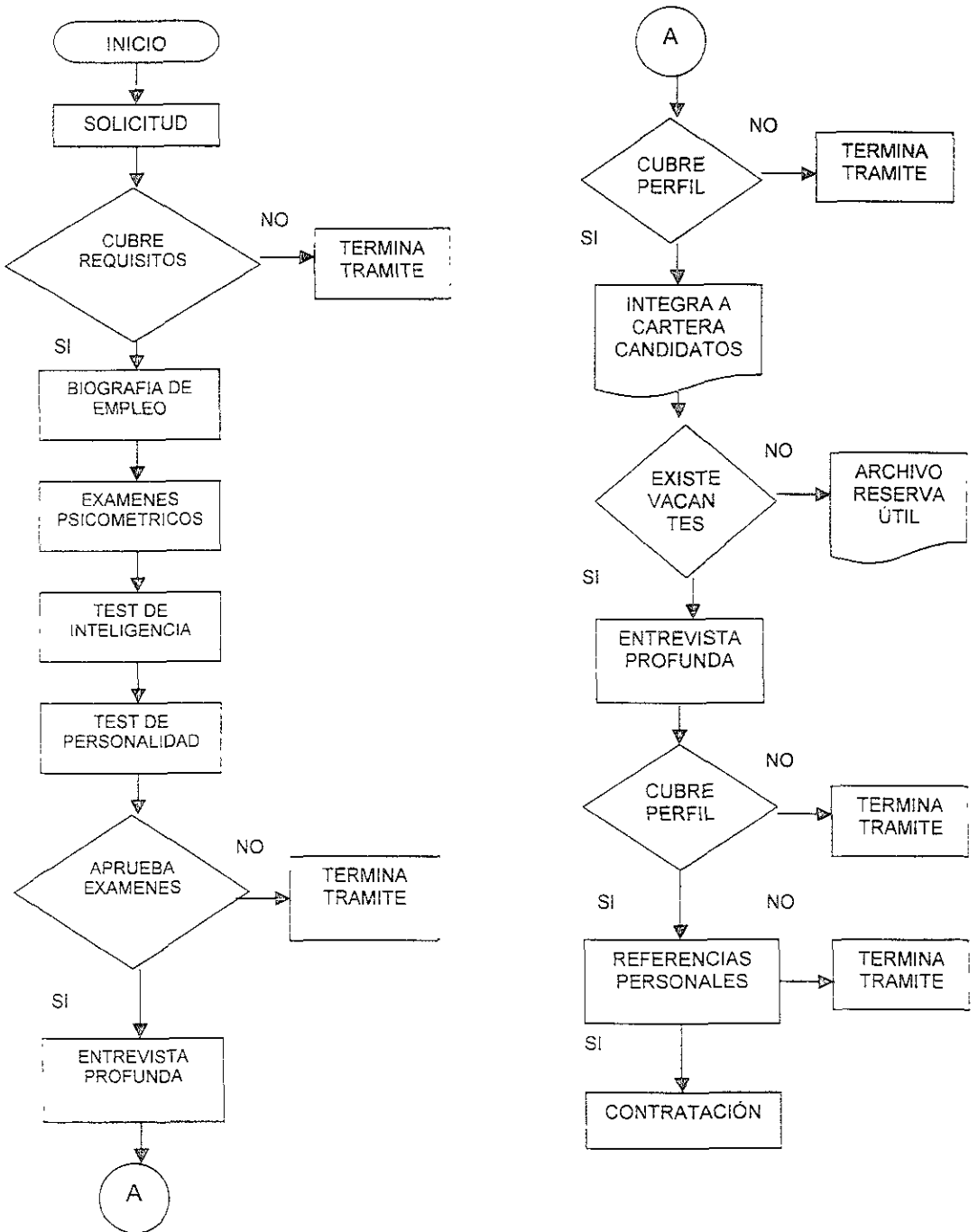


Tabla de Candidatos en el Proceso de Selección de Personal

No	Nombre	Escolaridad	Experiencia	Fecha Evaluación Psicométrica	Eval. Técnica	Eval. Psicométrica	Resultado	Fecha de Contratación	Puesto	Regimen	Nivel	Area
1	LERH	Licenciado en Contaduría	1 año como auxiliar de auditor	28/10/98	No procede	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, beta IIR, machover, cleaver y lucher	Adecuado	1 de noviembre de 1998	Analista Técnico	Honorarios	22	Coordinación Central de Desarrollo de Seguimiento y Evaluación
2	ARZ	Técnico en Asistente Ejecutivo	No tiene	14/10/98	Examen Técnico de Secretaria	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, beta IIR, Figs, machover, y lucher	Adecuado	1 de julio de 1999	Operador de Equipo Especializado	Honorarios	23	Coordinación Central Técnica Dirección General Adjunta de Evaluación y Normatividad
3	NEP	Licenciatura en Pedagogía	No tiene	28/08/98	Examen Técnico de Capacitación	Solicitud, biografía y entrevista inicial, entrevista profunda, wonderlick, machover, cleaver	Adeuada	1 de septiembre de 1998	Especialista Técnico	Honorarios	27	Coordinación Central de Desarrollo de Subdirección de Planeación
4	WKG	Licenciatura en Derecho	No tiene	19/05/99	No procede	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, wonderlick, machover, lucher y cleaver y figs	Adeuada	16 de octubre de 1999	Manejador de Fondos y Valores	Plaza Presupuestal	24	Coordinación Central de Servicios Administrativos Subdirección de Contabilidad y Presupuesto
5	LOI	Secretaria Ejecutiva	No tiene	10/11/98	Examen Técnico Secretarial	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, wonderlick, machover, lucher y cleaver	Adeuada	1 de noviembre de 1999	Secretaria C	Plaza Presupuestal	21	Coordinación Central de Desarrollo de Área de Capacitación Región Metropolitana Naucalpan México
6	IVR	Secretaria Ejecutiva	No tiene	10/12/98	Examen Técnico de Secretaria	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, beta IIR, machover, lucher	Adeuada	1 de noviembre de 1999	Auxiliar de Servicios Financieros	Plaza Presupuestal	16	Coordinación Central de Desarrollo de Subdirección de Control Administrativo de Programa
7	SJOT	Licenciado en Contaduría	No tiene	27/10/98	Examen Técnico Auxiliar Contable	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, beta IIR, machover, cleaver y lucher	Adeuada	1 de noviembre de 1998	Analista Técnico	Honorarios	22	Coordinación Central de Desarrollo de Dirección de Desarrollo y Capacitación
8	OPC	Licenciatura en Informática	No tiene	19/05/99	No procede	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, wonderlick, figs, machover, cleaver y lucher	Adecuado	16 de agosto de 1999	Secretaria Ejecutiva D	Plaza Presupuestal	23	Coordinación Central de Desarrollo de Departamento de Administración de Servicios
9	ARI	Técnico Analista en Sistemas	11 meses como analista de sistemas	10/12/98	No procede	Solicitud, biografía, entrevista inicial y profunda, wonderlick, figs, machover, cleaver y lucher	Adecuado	1 de mayo de 1999	Técnico Superior	Plaza Presupuestal	27ZA	Coordinación Central de Desarrollo de Departamento de Desarrollo

Continuación . . .

Nº	NOMBRE	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA	FECHA EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA	EVAL TÉCNICA	EVAL PSICOMÉTRICA	RESULTADO	FECHA DE CONTRATACIÓN	PUESTO	RÉGIMEN	NIVEL	AREA
10	JHB	TECNICO EN INFORMÁTICA	1 AÑO COMO SUPERVISOR EN INFORMÁTICA	10/12/88	NO PROCEDE	SOLICITUD, BIOGRAFIA ENTREVISTA INICIAL Y PROFUNDA WONDERLUCK FIGS MACHOVER CLEAVER Y LUCKER	ADECUADO	1 DE MAYO DE 1989	TECNICO SUPERIOR	PLAZA PRESUPUESTAL	2ZA	COORDINACIÓN CENTRAL DE DESARROLLO DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE LA RED INTERNA

# ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

