

A DIOS:

Gracias por permitirnos alcanzar una de las metas más anheladas de nuestra vida, por darnos la inteligencia, sabiduría y firmeza para llegar al final de ella, sin olvidar la oportunidad de continuar con vida al lado de todos nuestros seres queridos.

0,2-0000

A NUESTROS PROFESORES:

Por ser una clara imagen de entrega, dedicación y profesionalismo, así como por el apoyo brindado y por sus consejos en el trayecto de nuestra carrera, especialmente al **Lic. Nestor Fernández Sánchez**, por ser un ejemplo a seguir.

A NUESTRA DIRECTORA DE TESIS, MTRA. MIRNA ROCIO VALLE GOMEZ:

Con profundo agradecimiento por su valiosa asesoría en la elaboración de esta tesis.

Por siempre Gracias

María Aurelia y Guadalupe



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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

+

A MIS SEÑORES PADRES :

Gracias por haberme brindado la oportunidad de existir y trascender, por enseñarme a respetar a los demás, a amar lo que con esfuerzo se logra y por respetar el derecho de elegir mi destino.

A BEATRIZ Y JOSE MANUEL:

Gracias por enseñarme a enfrentar la vida con entusiasmo y valentía, para superar todas las dificultades con entereza.

A ALEJANDRA Y RAYMUNDO:

Gracias por manifestarme en todo momento su amor, su paciencia y por creer en mí.

A GUADALUPE:

Gracias por ser una gran amiga, por saber escucharme y apoyarme siempre, por tu comprensión y amistad.

A PAOLA, YOSSELIN Y CARMEN:

Gracias por contar siempre con ustedes, por su disponibilidad y amor.

A MIS FAMILIARES:

Gracias por su disposición para ayudarme a enfrentar la ardua tarea de la vida.

A MIS AMIGOS :

Gracias por su sincera amistad y por impulsarme a superar los momentos difíciles de mi vida, siempre los recordaré.

Con Amor, María Aurelia

A ELISA FLORES (Lichi):

Por ser una gran mujer y la mamá más fantástica del mundo, le doy las gracias porque haciendo grandes esfuerzos y luchando arduamente, me brindó una herencia invaluable para enfrentar la vida; primero me inculcó valores y después me dio las herramientas necesarias para luchar: mi educación.

**A LAS FAM. MONROY CORNEJO
Y MONROY QUINTANA:**

Por su apoyo a lo largo de mi vida y por demostrarme la importancia del valor de la familia.

A la persona que me motivó con su ejemplo y me hizo entender que era importante concluir lo que un día inicié, gracias por tu amor.

A EZEQUIEL MONROY:

Gracias papá por su amor, su dedicación y porque en los momentos difíciles, he encontrado su apoyo y comprensión.

A MARIA AURELIA CORIA:

Por ser mi mejor amiga y porque hoy sé que la amistad nos brinda la oportunidad de crecer, como en este caso, alcanzando una meta en común.

A MIS AMIGOS:

Por ser incondicionales y por estar siempre a mi lado.

Con Cariño, Guadalupe

Í N D I C E

JUSTIFICACIÓN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I	MARCO TEÓRICO
1.1	Antecedentes de la Selección de Personal..... 3
1.2	Antecedentes de la Selección de Personal en México..... 6
1.2.1	Técnicas de Selección..... 7
1.2.2	Procedimiento en la Selección Técnica de Personal..... 9
1.2.3	Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995 – 2000..... 18
1.3	Lineamientos de Selección de Personal. 19
CAPÍTULO II	INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA (INBAL).
2.1	Semblanza Histórica del INBAL..... 22
2.2	Atribuciones Generales..... 24
2.2.1	Dirección General..... 24
2.2.2	Subdirección General de Bellas Artes..... 24
2.2.3	Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas..... 26
2.2.4	Subdirección General de Administración..... 26
2.2.5	Organigrama del INBAL..... 28
2.3	Antecedentes de la Dirección de Personal..... 33
2.3.1	Organigrama de la Dirección de Personal..... 34
2.4	Departamento de Capacitación y Desarrollo..... 36
2.4.1	Organigrama del Departamento de Capacitación y Desarrollo..... 38
CAPÍTULO III	METODOLOGÍA
3.1	Planteamiento del Problema..... 40
3.2	Objetivo..... 40
3.3	Población..... 41
3.4	Procedimiento..... 42
3.4.1	Fase I: Revisión del Proceso de Selección de Personal que Actualmente se lleva a cabo del Grupo Administrativo..... 42

3.4.1.1	Descripción del Proceso.....	42
3.1.1.2	Descripción de cada Etapa.....	43
3.4.2	Fase II: Actualización del Proceso de Selección de Personal en el Grupo Administrativo	48
3.4.2.1	Propuesta del Nuevo Proceso.....	48
3.4.2.2	Descripción del Procedimiento.....	58
3.4.2.3	Flujograma.....	61
3.4.3	Fase III: Comparación del Proceso que Actualmente se Realiza Contra el que Proponemos que se Lleve a Cabo.....	69
3.4.3.1	Análisis del Proceso Actual y el Propuesto.....	69
3.4.3.2	Comparación Entre los Dos Procesos.....	72
CAPÍTULO IV	CONCLUSIONES.....	74
4.1	Ventajas del Proceso Propuesto.....	77
4.2	Desventajas del Proceso Propuesto.....	77
4.3	Recomendaciones.....	78
CAPÍTULO V	VIABILIDAD DE APLICACIÓN.....	79
SÍNTESIS	80
ANEXOS	84
ANEXO I	Documentos Utilizados en el Proceso Actual	85
1.1	Procedimiento y Flujoograma del Proceso de Selección	86
1.2	Presolicitud de Empleo.....	91
1.3	Informe de Evaluación de Personal.....	93
ANEXO II	Documentos Utilizados en el Proceso Propuesto.....	95
2.1	Requisición de Personal	96
2.2	Solicitud de Empleo.....	98
2.3	Entrevista.....	101
2.4	Informe de Entrevista.....	107
2.5	Forma para Verificar la Referencia Telefónica.....	109
2.6	Reporte de Examen Médico.....	111
2.7	Reporte de Evaluación.....	114
ANEXO III	Catálogo Institucional de Puestos "Funciones"	117
BIBLIOGRAFÍA	142



JUSTIFICACIÓN

En el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura el proceso de Selección de Personal esta a cargo de la Dirección de Personal, a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo; este proceso se ha llevado a cabo sin modificaciones, ni actualización de los instrumentos de medición, aproximadamente desde hace 12 años, lo que implica que dichos instrumentos están ya viciados o que sean obsoletos, así como llevar el proceso con los pasos mínimos indispensables para la emisión de un resultado de evaluación.

Por otra parte, como consecuencia de los constantes cambios por los que atraviesa el país, principalmente en el sector público, surge el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000; indicando en sus líneas de acción que los sistemas de selección deberán ser más rigurosos en su ingreso, previendo la evaluación de las características indispensables para permanecer en el servicio público.

Emanado de lo anterior, surge la necesidad de reorganizar el proceso, de forma que cumpla con las expectativas de obtener resultados más confiables en cada evaluación y así contribuir a que el personal que se integre al Instituto, satisfaga sus objetivos personales y laborales, conjuntándolos con los objetivos institucionales, todo ello enfocado a la realización de las labores asignadas con eficiencia y eficacia.

INTRODUCCIÓN

Teniendo como marco de referencia las Líneas de Acción que contempla el Programa de Modernización de la Administración Pública, (PROMAP) 1995 – 2000, se efectuó un análisis detallado de la situación que actualmente impera en el Proceso de Selección de Personal, en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura; esto a fin de proponer mecanismos que consoliden y fortalezcan dicho proceso y consecuentemente, cumpla con los requerimientos que exige la modernidad.

Por tal motivo, se elaboró el presente documento, el cual se integra por cinco capítulos que son: “Marco Teórico”; en el que se identifican los antecedentes históricos de la selección de personal, tanto en México como en el mundo, así como las técnicas y lineamientos de selección.

En el Capítulo II “Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura”; se describe la semblanza histórica y atribuciones generales de este Instituto, abordándolas a partir de la Dirección General y las tres Subdirecciones Generales que le conforman, incluyendo organigramas; asimismo, se identifican los antecedentes y organigramas de la Dirección de Personal y del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

Por otra parte, en el Capítulo III “Metodología”, se plantea la problemática a resolver; el objetivo del presente trabajo; la población inmersa en el estudio y las tres fases del procedimiento realizado: en la primera fase, se revisó el proceso actual de selección de personal, en tanto que en la segunda, se hace la descripción del procedimiento propuesto y se presenta el flujograma y en la tercera se comparó el proceso actual con el que se propone se lleve a cabo.

Con base en el estudio anterior, en el Capítulo IV “Conclusiones”, se describe el resultado del análisis, así como la descripción de las principales ventajas, desventajas y las recomendaciones que al respecto se plantean.

Posteriormente, en el Capítulo V “Viabilidad de Aplicación”, se menciona la factibilidad de aplicación del proceso de selección propuesto en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.

Asimismo, se agrega un apartado que contiene la Síntesis de este trabajo.

Finalmente, se incluyen los Anexos que complementan la información desarrollada a lo largo de éste, además de la Bibliografía que le sustenta.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1.1 ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Es difícil precisar el momento exacto en que surge la selección de personal, por lo que se hará una reseña de algunos de los acontecimientos más importantes que dieron pauta a este aspecto de la psicología, abordando parte de la historia de la administración, dada su estrecha relación con la psicología y la selección de personal.

La selección de personal surge desde tiempos remotos, aunque este proceso era muy sencillo, existía interés por elegir a la persona más adecuada para una tarea determinada; afortunadamente, los métodos utilizados para este fin han ido cambiando aunados al avance de la ciencia, dejando de recurrir a métodos intuitivos con miras a un proceso más sistemático.

Derivado del interés de los ingenieros sobre todo en el área de producción, a fines del siglo XIX surge la Administración Científica reconociendo al estadounidense Frederick Taylor (1856–1915) como su fundador y padre de la misma, su principal preocupación fue el resolver los problemas referentes al desempeño deficiente de los trabajadores, haciendo énfasis en el estudio de la producción en sus mínimos detalles, lo que lo llevó a las técnicas para aumentar el rendimiento a través del estudio de tiempos y movimientos, así su teoría “científica” tuvo como principal objetivo aumentar la productividad y mejorar el desempeño de los trabajadores a fin de alcanzar mayor eficiencia (Barajas, 1992). Para lo cual, seleccionó entre los trabajadores un determinado tipo de operación eligiendo a uno de ellos con las características físicas apropiadas, percatándose de que no era suficiente contar con un buen procedimiento, sino que debería considerarse además seleccionar al trabajador más adecuado para cada actividad, así como brindarle la inducción y la capacitación sobre las actividades a desarrollar con el objeto de entrenarlo para cumplir con los estándares preestablecidos (Ríos y Paniagua, 1980).

En cuanto a la efectividad de la administración de la producción considera fundamental los siguientes aspectos:

- Estudio de tiempos y movimientos.
- Selección y capacitación del personal.
- Sistema de incentivos y castigos.
- División del trabajo.

La selección y capacitación del personal consiste en realizar una cuidadosa selección del personal y proporcionarle el entrenamiento necesario para que desempeñe su trabajo con mayor eficiencia.

“Las aportaciones de Taylor representaron el inicio de un gran avance en el estudio de la administración, principalmente en el aspecto técnico, fue el primero en realizar un análisis completo del trabajo, al establecer formas precisas de ejecución; se preocupó por la selección de personal y estableció la necesidad del entrenamiento y la especialización de los obreros” (Barajas, 1992).

Simultáneamente el ingeniero estadounidense Henry Gantt (1861-1919), apoyó vigorosamente desde 1887 los trabajos de Taylor fungiendo como su colaborador hasta 1901, posteriormente, insistió en la mutua administración “cooperación armónica”, asimismo propuso la selección científica de los trabajadores, destacando la importancia de apreciar que en toda administración el más importante es el factor humano (Koontz y Weihirich, 1994).

Es así que en 1910 se denota el interés por aplicar la psicología a la industria y a la administración, con las aportaciones del alemán Hugo Münsterberg (1863-1916), reconocido como el padre de la Psicología Industrial; Münsterberg tuvo como objetivos fundamentales:

- ❖ “Cómo encontrar personas cuyas cualidades mentales las capacitaran mejor para el trabajo que tienen que hacer.
- ❖ En qué condiciones psicológicas se pueden obtener mayores y más satisfactorios resultados del trabajo de cada persona.
- ❖ Cómo una empresa puede influir sobre los trabajadores para obtener de ellos los mejores resultados posibles” (Koontz y Weihirich, 1994).

De esta forma se observa el creciente interés por el factor humano relacionado con la administración del trabajo, siendo en 1916 cuando surge la corriente de la Escuela Clásica en Francia, encabezada por el industrial Henry Fayol (1841-1925), reconocido como padre de la Teoría Moderna de la Administración, quien considera que es necesario que esta se aborde de una manera más técnica, identificando 6 grupos de funciones básicas: técnicas, comerciales, financieras, seguridad, contables y administrativas. Fayol dedicó la mayor parte de sus investigaciones a esta última creando el primer modelo administrativo integrado por: prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, e indicando que estas funciones las ejercen todos los jefes sin importar su puesto (Barajas, 1992). Asimismo contempla dentro de la dirección, el reclutamiento, la formación del personal y la constitución del cuerpo social que incumben a la administración (Muñoz, 1994).

Cabe mencionar que Fayol a diferencia de Taylor, concibe al trabajador como una parte importante de la organización y no como un instrumento de producción.

En 1917, el psicólogo estadounidense Walther Dill Scott y sus colaboradores crearon un sistema de selección para vendedores que constaba de 3 pasos:

- 1- Realizar un registro de la historia personal.
- 2- Enviar una carta al patrón anterior a fin de conocer la forma de laborar, conductas y hábitos del candidato.
- 3- Realizar una entrevista al candidato.

Esta aportación sentó las bases de lo que ahora se conoce como un departamento de personal (Bello y López, 1987).

Los estudios de Hawthorne desarrollados de 1927 a 1932, señalan el punto de partida del redescubrimiento de la importancia de las relaciones humanas en la empresa; estos experimentos se realizaron en la fábrica Hawthorne de Chicago, perteneciente a la Western Electric Company, dedicada a la fabricación de material eléctrico; los hallazgos de dichos experimentos, marcan la pauta del surgimiento de la Escuela Humano-Relacionista, con su principal exponente Elton Mayo (1880-1949), psicólogo australiano que en 1922 emigró a Estados Unidos donde trabajó como profesor de la Universidad de Harvard y consultor de empresas industriales (Reyes, 1986).

La teoría desarrollada por Elton Mayo y su grupo, surgió de la hipótesis de que "las condiciones físicas de trabajo afectaban de manera determinante el incremento en la producción" (Ríos y Paniagua, 1980).

Sin embargo, en el transcurso de sus estudios observó que aún y cuando se dieron variaciones en las condiciones físicas de trabajo, la productividad se mantenía en niveles altos, por lo que se optó que se entrevistara a los trabajadores, detectando con esto que el factor que mantenía la alta producción era la motivación generada por la importancia y atención otorgada a cada uno de ellos, a diferencia del trato brindado al resto de los trabajadores (Muñoz, 1994).

Con estas bases Elton Mayo expone que:

- ✓ Los trabajadores satisfacen sus necesidades sociales y de estima al reunirse en grupos informales.
- ✓ El grupo informal ejerce mayor motivación en los trabajadores que el dinero o autoridad.
- ✓ Se debe mostrar interés por cada uno de los miembros alentándolos a la formación de grupos informales, delegándoles parte razonable del control de su propio trabajo.
- ✓ Mejorar las relaciones humanas y la comunicación entre jefes y subordinados (Muñoz, 1994).

A consecuencia de la Primera Guerra Mundial (1914-1918), emanado de la necesidad de reclutar grandes masas para tareas específicas, se inicia la selección sistemática de millares de personas para cargos de bajo nivel dentro del ejército; surgiendo el primer test de inteligencia colectivo, el Army Alfa, dirigido al público en general y el Army Beta, como una escala no verbal dirigido a personal analfabeta o que no dominara el idioma inglés; estos instrumentos tenían como meta medir la inteligencia innata de las personas, más no su entrenamiento escolar.

Posteriormente, durante la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) los instrumentos de medición se utilizaron también no sólo para seleccionar oficiales y clases de tropa, sino para clasificar al personal mejor dotado para convertirse en pilotos eficientes o para la rama y especialidad del servicio para los que eran idóneos; cabe mencionar que esto dio pauta para demostrar que la psicología aplicada ofrece múltiples aportaciones prácticas como: Análisis de Puestos, Selección de Personal, Evaluación, Motivación, Diseño de Equipo, etc. (Mata, 1991).

1.2 ANTECEDENTES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL EN MÉXICO

Los antecedentes que tiene la selección en México son escasos; en la Papelera San Rafael y en la Fundidora Monterrey, de 1897 a 1906 se inicia el proceso sistematizado de selección, utilizando exámenes de aptitudes, por otra parte, en la General Electric en 1910, la selección se basaba en una entrevista y en un test de habilidad manual.

En 1923 se da la fundación de un departamento Psicotécnico en el Departamento del Distrito Federal, en el que se inició la adaptación del Binet, aplicándolo a candidatos a ingresar al cuerpo de policía, tránsito y otras dependencias; siendo hasta 1925 cuando se realiza la publicación de la segunda edición de la escala Binet-Simón-Terman, haciendo una adaptación provisional para México, constituyendo ésta la primera prueba psicométrica de que se tiene constancia escrita (Franco, 1984).

Para 1937 tanto en la Fundidora Monterrey como en la Cervecería Moctezuma, llevan a cabo su proceso de selección a través de la aplicación de pruebas de aptitudes y de inteligencia para ejecutivos; con respecto al nivel obrero y supervisores, lo realizan a través de entrevistas (Bello y López, 1987).

El Dr. José Gómez Robleda en 1941 crea pruebas mentales como: eficiencia, distracción atención, percepción, memoria, imaginación, habilidad intelectual, etc., que se aplicaron por primera vez en el Banco de México.

En el año de 1942 el Dr. José Gómez Robleda inicia la técnica de selección en forma organizada, en el mismo Banco, integrada por los siguientes apartados:

Examen médico

Examen psicotécnico

Encuesta social con los siguientes datos:

- a) Antecedentes familiares
- b) Cultura
- c) Condiciones económicas
- d) Estado de salud
- e) Antecedentes Personales
- f) Vida cultural y religiosa
- g) Carácter, habilitación y alimentación
- h) Recomendaciones.

En la Compañía de Teléfonos de México en 1944, se aplicaron exámenes psicotécnicos con fines de admisión y promoción. La batería aplicada era:

- Test de criterio
- Test de percepción auditiva
- Test de concentración
- Test de memoria de datos y ubicación
- Coordinación de números y nombres.

El Banco de Comercio en 1947 realizó la selección de personal en forma similar a la del Banco de México.

En 1950 se fundó el primer despacho de asesoría "Instituto de Personal S.C.", que brindaba servicio de selección a los bancos y empresas por medio del siguiente proceso:

- 1- Entrevista inicial
- 2- Aplicación de pruebas psicológicas
- 3- Filiación
- 4- Exámenes médicos
- 5- Investigación Socioeconómica
- 6- Antecedentes personales.

"En la década de los sesentas, la Comisión Federal de Electricidad, funda el Departamento de Servicios Psicológicos" (Mata, 1991).

1.2.1 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Actualmente las técnicas sistematizadas que se utilizan para la Selección de Personal son:

- Selección Técnica de Personal
- Centros de Evaluación
- Selección por Objetivos
- Selección con base en Competencias Laborales.*

Respecto a la Selección Técnica de Personal y debido al interés de este estudio se consideró conveniente retomarla como un apartado especial.

Referente a los Centros de Evaluación, éstos están enfocados a la identificación y desarrollo del potencial humano, es una técnica de selección gerencial que puede incluir todos los niveles y así realizar la planeación de carrera de cada individuo, también puede utilizarse como una técnica para determinar necesidades de capacitación y entrenamiento.

En esta técnica se señalan una serie de situaciones y problemas estrechamente relacionados con el trabajo actual que son presentados a los participantes a fin de observar el manejo de tales situaciones. La observación la realizan personas capacitadas para tal efecto, quienes la registran, clasifican y distribuyen de acuerdo a las series de características específicas o muestras de conducta que pueden ser clasificadas confiablemente, identificadas para la empresa como críticas o mínimas requeridas para triunfar en el puesto evaluado.

Estas dimensiones, (series de características) se determinan entrevistando a los gerentes que tienen éxito sobre las características que debe reunir alguien para triunfar en una posición similar a la de ellos, contemplándola como el análisis de puesto y tareas para determinar las dimensiones.

Estas serán evaluadas a través de la ejecución de los candidatos en ejercicios o situaciones vivenciales que pueden ser individuales, de persona a persona, o de ejecución en grupo (Apuntes, 1988).

En cuanto a la Selección por Objetivos, ésta consiste en evaluar a los candidatos por los resultados obtenidos en la ejecución del trabajo; para llevarla a cabo, en primera instancia se requiere información específica sobre las funciones y resultados establecidos para cada puesto (un análisis de puesto bien detallado) y una entrevista tanto con el supervisor como con la persona que ocupa el puesto, complementándola con la observación directa. Las actividades de cada puesto son definidas en forma clara y descriptiva, indicando topografía, temporalidad y situación, sin dejar de lado los estímulos antecedentes y consecuentes (definición operacional).

A partir de esto y tomando en cuenta las políticas de la empresa, se elabora una solicitud ponderada, contando así con dos sistemas de calificación: uno llamado de cancelación, que da por terminado el proceso si el candidato no cubre alguno de los requisitos y el otro, llamado numérico progresivo que indica el grado de concordancia con los requisitos de entrada. Asimismo, a partir del análisis de puesto se elaboran exámenes de conocimientos que resaltan los requisitos que son claves para el puesto, ponderando también los resultados

* Este enfoque fue instalado en 1995 y esta en proceso de desarrollo; este tema no se tratará por el momento.

de éstos. Posteriormente se obtiene la sumatoria tanto de la solicitud como de los exámenes y se presentan al supervisor los candidatos con mayor puntaje.

Por otra parte se realiza la investigación de referencias de trabajo, verificando la experiencia laboral reportada; en caso de que arroje datos desfavorables se archivarán los documentos como pendientes, al igual que los de las personas que rechace el supervisor.

A partir de este momento se acepta al candidato contratándolo por 28 días, período en el que serán registradas las conductas y los resultados en el puesto; por lo que es necesario capacitar a los supervisores en lo que a registros se refiere, proporcionándoles el manual correspondiente:

Registro de Conductas: se registran las conductas que no son exhibidas en forma constante, por lo que se puede recurrir a registros de intervalo y frecuencia, de actividades planeadas o de flash.

Registro de Resultados: ejecuciones que tienen como resultado algo que perdura, ejemplo: oficios, controles, etc.

Esta etapa de observación se divide en dos fases, la primera es de 14 días, una vez transcurrido este tiempo, los resultados de los registros se envían al departamento de selección a fin de brindar al empleado retroalimentación sobre la ejecución. La segunda corresponde a los 13 días restantes, también de observación a fin de tomar la decisión de contratarlo definitivamente, capacitarlo o darlo de baja (Bello y López, 1987).

1.2.2 PROCEDIMIENTO EN LA SELECCIÓN TÉCNICA DE PERSONAL

Este proceso de selección implica la obtención sistemática de toda la información que sea posible acerca de un solicitante, con la finalidad de llegar a una buena decisión de contratación; afortunadamente muchos autores han abordado este tema por lo que en primera instancia se mencionarán algunas definiciones:

Para Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, Jr. "La selección de personal es el proceso de determinar cuáles, de entre los solicitantes de empleo, son los que mejor llenan los requisitos de la fuerza de trabajo y se les deben ofrecer posiciones en la organización... La selección de personal en una organización es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto" (Chruden y Sherman, 1992).

Jaime Grados la define como "Selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (Grados, 1988).

Para Arias Galicia selección es "la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y a un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización" (Arias, 1987).

Por último para Romero Betancourt, selección es "el procedimiento de tener al hombre adecuado con miras a alcanzar la plena satisfacción en el desarrollo de cualquier actividad; la investigación técnica de las habilidades presentes así como las futuras capacidades; y el encauzamiento de las distintas motivaciones que impulsan a los hombres a desempeñar determinadas actividades dentro de una empresa, logrando de esta manera un constante perfeccionamiento de su trabajo" (Romero, 1977).

Derivado de las definiciones anteriores, para el presente trabajo, Selección de Personal será entendida como el proceso sistemático para elegir a la persona adecuada para el puesto a ocupar.

En este orden de ideas, cuando se habla de selección es porque ya se tiene el análisis de puestos correspondiente, así como a los aspirantes para el puesto vacante, mismos que serán evaluados mediante un proceso secuencial; derivado de la trascendencia del análisis de puestos, se considera importante mencionarlo antes de presentar el proceso a realizar.

➤ **Análisis de Puestos**

El análisis de puestos es una técnica que se utiliza para llevar a cabo un estudio preciso de las actividades, responsabilidades, destrezas y características de un puesto, cuya finalidad es establecer cómo se realiza el trabajo, determinando actividades básicas del puesto, incorporándolas en una descripción; para tal efecto, los medios a utilizar para obtener esta información pueden ser la observación, entrevista, cuestionario o la combinación de éstos (Mata, 1991).

Cabe resaltar que la información que se obtenga debe dar respuesta a los siguientes factores: ambiente físico y condiciones de trabajo; equipo, maquinaria o herramientas; complejidad, responsabilidad y autoridad; contacto con el público; acceso a información confidencial o competitiva; juicio e iniciativa; supervisión y dirección; trabajo bajo presión; estructura del trabajo; términos del empleo y características especiales o significativas en el puesto (Stanton, 1990).

Por último, el análisis de puestos es indispensable para brindar al responsable de personal todos los elementos y características necesarias para la búsqueda de personal a ocupar la vacante (Bello y López, 1987). Cuando no se cuenta con éste, se deberá proceder a elaborarlo para poder precisar qué se requiere para el óptimo desempeño del puesto (Arias, 1987).

➤ **Presolicitud**

Es el primer filtro que tiene como fin detectar, de manera rápida, a los solicitantes que no cubren los requisitos del puesto y de resaltar a las personas viables de continuar con los trámites selectivos; generalmente se utiliza cuando existe un gran número de aspirantes al mismo (Grados, 1988).

➤ **Solicitud**

Es un formato impreso que contiene los datos relevantes del aspirante como: datos personales, escolares, experiencia laboral, datos familiares y referencias. En algunos casos se incluyen preguntas sobre intereses especiales y aspectos generales de importancia para la empresa de acuerdo a sus políticas y normas (Chruden y Sherman, 1992).

Este formato sirve como instrumento que puede ser utilizado de guía en la entrevista y como base para iniciar la integración de su expediente de admisión; en el caso de ejecutivos es recomendable que se acompañe de Curriculum Vitae, asimismo estos puntos pueden reducirse o aumentarse según las necesidades de la empresa y no estrictamente deben seguir este orden.

➤ **Entrevista**

“La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información en virtud de la cual se toman determinadas decisiones” (Arias, 1987).

Entrevista Inicial

Se busca corroborar los datos obtenidos en la solicitud y detectar de manera superficial y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más sobresalientes del candidato, con la finalidad de detectar a las personas que no cuenten con los requisitos necesarios para el puesto, en esta fase también se le informa de la naturaleza del trabajo, horario, remuneración, etc. en caso de existir interés por ambas partes se procede a la siguiente fase. Al terminar esta entrevista no es necesario elaborar un reporte, basta con anotar los comentarios pertinentes en la misma hoja de solicitud (Arias, 1987).

Entrevista Profunda

Esta entrevista es más elaborada, por lo que se requiere más tiempo. Consta de cinco etapas, que son las siguientes:

APERTURA

Consiste en la impresión que tiene el entrevistador y el entrevistado al conocerse y de la cual, en muchas ocasiones va a depender el buen desarrollo de la entrevista.

RAPORT

Tiene por objetivo el disminuir la ansiedad del entrevistado, brindándole confianza y provocar que éste se conduzca con mayor espontaneidad; que se exprese con mayor fluidez y libertad, factores como el comportamiento y las actitudes del entrevistador ayudarán a establecerlo como son: tratarlo con cortesía, poner interés en la información que brinda, especificar que la información será tratada confidencialmente y tener privacidad en la entrevista. Consta de 2 fases:

APPROACH: Consiste en la distancia social que se establece entre el entrevistador y entrevistado, ya sea de aproximación o alejamiento.

EMPATIA: Colocarse en el lugar del entrevistado para tener un mejor entendimiento.

DESARROLLO

Es la etapa donde se abordan preguntas que brindan información más significativa, para así tomar una decisión adecuada y en la que las preguntas se refieren a lo cuantitativo, siendo de mayor solidez, por lo que se requiere una buena percepción del entrevistador en cuanto a conductas y actitudes. Se indaga sobre información del área general y escolar que previamente conoce el entrevistador por medio del curriculum o la solicitud.

CIMA

Aquí la información que se obtiene es de tipo cualitativo, tiene mayor intervención el entrevistado. Se hacen preguntas abiertas de tal manera que se explye, abarcando el área laboral, metas y concepto de sí mismo. Entre esta etapa y la siguiente (Cierre) se indaga sobre el área familiar, salud y pasatiempos.

CIERRE

Se realiza antes de terminar la entrevista, informándole al entrevistado que esta a punto de concluir, por lo que se le da pauta para que exprese si tiene alguna duda o bien, el entrevistador aclare algún punto. Asimismo se le informa lo que sucederá después de ésta (Sánchez, 1991).

Informe de la Entrevista

El informe debe de redactarse a la brevedad posible, una vez concluida la entrevista, con el objeto de que no sea omitido ningún dato que sustente el resultado y las conclusiones obtenidas. Este informe deberá ser claro y preciso, con el propósito de que sea entendido por otra persona que tenga la necesidad de consultarlo posteriormente (Arias, 1987).

➤ Evaluación Técnica

Consiste en examinar al candidato en cuanto a los conocimientos teóricos necesarios para desempeñar el puesto, adquiridos ya sea en alguna institución educativa o en su trayectoria laboral; para este efecto es necesario que el psicólogo posea un instrumento en donde mida dichos conocimientos, tal instrumento debe ser creado con la ayuda de otros profesionales, correspondiéndole al psicólogo el diseño, la medición y la integración del mismo.

Esta debe realizarse antes de la evaluación psicológica, ya que si el candidato no reúne los conocimientos mínimos, se suspende el proceso de selección, ahorrándole tiempo y costo a la empresa (Grados, 1988).

➤ Evaluación Psicológica

Esta es la etapa en la que por medio de las pruebas o test psicológicos se investiga en forma sistemática y metódica una muestra de conducta, para tener un parámetro del desempeño que tendrá el candidato en un futuro y a su vez sirve para confirmar datos obtenidos en los pasos anteriores. Se considera como una herramienta difícil de manejar, ya que no cualquier persona puede aplicar, calificar e interpretar pruebas psicológicas, en virtud de que con ellas se pronostica el éxito o fracaso en el puesto, se elimina la subjetividad y a los candidatos que tuvieron habilidad para salir bien en la entrevista principalmente.

Para poder aplicar un test en un programa de selección de personal, primero es necesario haber realizado un análisis de puesto con el fin de identificar las conductas y habilidades requeridas y correlacionarlo con las características del perfil, una vez realizado esto, corresponde a los psicólogos escoger o idear los test psicológicos más adecuados para formar la batería que garantice el éxito de la selección de personal, ya que si no se eligen los test adecuados a las necesidades del puesto se fracasará en la selección. Esta batería generalmente contiene pruebas de inteligencia, pruebas de personalidad, pruebas de

aptitudes, además de un análisis de puesto, un reporte de entrevista y un reporte general (Apuntes, 1988) Respecto al número de pruebas a aplicar, diversos autores no hacen mención de cuál es el óptimo, únicamente señalan que la batería debe estar integrada por un conjunto de tests que midan las características del individuo de acuerdo al puesto (Arias, 1987) (Mata, 1991).

En este orden de ideas, para diseñar una batería psicológica se deben tomar en cuenta los siguientes factores:

Puesto: establecimiento de características psicológicas a medir.

Tiempo: utilizar el mínimo de tiempo para la aplicación, calificación e interpretación de las pruebas psicológicas.

Costo: seleccionar pruebas económicas y que se ajusten a lo requerido (Mata, 1991).

Asimismo, las baterías se integran de acuerdo a 3 niveles de aplicación: nivel operativo, nivel medio y nivel ejecutivo o gerencial. Cabe hacer mención de que esta clasificación varía de acuerdo a la estructura de la empresa (Apuntes, 1988).

➤ **Verificación de Referencias de Empleo**

En esta etapa se obtiene información altamente valiosa y útil en función de la experiencia adquirida por el aspirante en su trabajo anterior, dado que se verifican las referencias del candidato con respecto a su desempeño.

Se debe de tener cuidado debido a que generalmente el candidato al tratar de impresionar favorablemente al especialista de personal, actuará con la mayor diligencia, adoptando la estrategia de exagerar sus capacidades, dar información falsa u omitir intencionalmente datos críticos.

La verificación de referencias se puede llevar a cabo a través de 3 técnicas: en persona, por correo o por teléfono.

En Persona: Es una manera sencilla de verificar las referencias a través de una visita a su empleo anterior; sin embargo, no se recomienda esta técnica cuando se trata de puestos de bajo nivel, debido al tiempo y costo.

Por Correo: Es el método más popular de verificación de referencias a través del envío de una carta a la antigua compañía, no obstante, no es recomendable dado que el procedimiento es largo para recibir la respuesta.

Por Teléfono: Es la estrategia más útil, tiene numerosas ventajas, ya que se obtiene una gran cantidad de información en forma inmediata, de una o varias referencias; es una estrategia relativamente barata (Stanton, 1990).

➤ Examen Médico

El examen médico de admisión tiene gran relevancia dentro del proceso de selección de personal que se lleva a cabo en una organización, debido a que los resultados que obtenga el candidato en éste, van a determinar en gran medida factores tales como calidad y cantidad de producción, índice de ausentismo y puntualidad, rotación de personal, etc., que influyen determinantemente en el desarrollo de la empresa, dado que sería muy costoso para el patrón el asignar un puesto determinado, a una persona que no tiene la suficiente vitalidad para desarrollarlo o que carece de aquellas características físicas de fuerza y salud indispensables para el desarrollo del trabajo en sí, sin perder de vista que es igualmente costoso para el empleado el que se le asigne una labor para la cual no está físicamente capacitado, pudiendo ser asignado a otras labores para las que sí lo esté.

Es muy importante detectar si ha tenido antecedentes de accidentes en el trabajo y determinar si éstos han sido por negligencia de la empresa o del empleado, ya que existe la posibilidad de que busque ser indemnizado o incapacitado a fin de no laborar: constituyendo un riesgo potencial el que llegue al final del proceso y sea contratado, por lo que un buen examen médico podría identificar éstos casos (Chruden y Sherman, 1992).

La práctica del examen médico al candidato tiene como fines principales:

- ◊ Investigar su estado general de salud.
- ◊ Detectar si tiene alguna enfermedad crónica, que pudiera interferir en el desempeño de sus actividades.
- ◊ Conocer si padece o ha padecido enfermedades contagiosas.
- ◊ Obtener información sobre la posibilidad de que sea un alcohólico o adicto.
- ◊ Detectar si tiene algún defecto que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
- ◊ Protegerlo de futuras enfermedades profesionales.
- ◊ Servir de base para la realización de exámenes periódicos y así poder vigilar su estado de salud, prevenir enfermedades que pudieran iniciarse sin que el candidato lo detecte, corregir enfermedades crónicas, etc. (Reyes, 1986).

Asimismo se debe considerar que éste es un proceso muy costoso dado que se busca sea lo más completo posible, por lo que debe aplicarse invariablemente después de los pasos de selección antes mencionados y a quienes tienen la más alta posibilidad de que sean contratados.

➤ Encuesta Socioeconómica

Se refiere a la investigación sobre los antecedentes y condiciones actuales del candidato para poder determinar con precisión la posición que guarda como elemento de trabajo.

como miembro de familia y como ser social en sí. Se busca obtener un retrato actual de su forma de vida, esta información se obtiene a través de un cuestionario aplicado por una persona capacitada, en el que se verifica directa y objetivamente sus condiciones socioeconómicas y a la vez, se confrontan los datos que proporcionó en la entrevista inicial; se recomienda que se aplique invariablemente del puesto de que se trate, aunque en la práctica generalmente se realiza de puestos medios hacia arriba (Grados, 1988).

La encuesta socioeconómica debe contemplar los siguientes puntos básicos:

- 1- Datos generales del solicitante
- 2- Breve reseña de su vida hasta antes de intentar su ingreso a la compañía
- 3- Trayectoria escolar
- 4- Referencias personales
- 5- Referencias de los trabajos anteriores
- 6- Familia
- 7- Salud
- 8- Observaciones

Para obtener esta información primeramente se realiza una entrevista con el candidato, que previamente a los resultados obtenidos en los pasos anteriores, se detectó que es potencialmente contratable; segundo, se realiza una visita domiciliaria a fin de confrontar la información que nos dio, con la situación real y tercero, se ratifican tanto las referencias personales como laborales, de tal suerte que con esta información se pueda elaborar un reporte verídico sin omitir ningún dato y seguir el proceso de su contratación, o darlo por terminado (Apuntes, 1988).

➤ Integración de Expediente

En este momento se puede decir que se han realizado todos los pasos para obtener la información y llegar a una decisión adecuada.

Considerando que toda la información es confidencial, al tener primeramente la presolicitud y solicitud se debe abrir un expediente en el que se van a anexar todos los reportes obtenidos, de tal manera que hasta este punto debe de estar integrado de la siguiente forma (Apuntes, 1988).

Requisición de Personal	
Documentos Personales:	Acta de nacimiento, comprobante de estudios, R.F.C., cartilla (en el caso de los hombres), etc.
Presolicitud	
Solicitud	
Reporte de Entrevista	
Evaluación Técnica	
Evaluación Psicológica	
Examen Médico	
Encuesta Socioeconómica	

➤ **Decisión**

Esta constituye la parte culminante del Proceso de Selección de Personal, puesto que en ella se decide qué candidato es el idóneo para el puesto. Es de suma importancia aclarar que el psicólogo de ninguna manera es el que determina la admisión de algún candidato, sino que funge como un asesor que ayuda a realizar la evaluación y tendrá la obligación de proporcionar la información correspondiente del o los candidatos para desempeñar el puesto, correspondiéndole al ejecutivo determinar la procedencia de la contratación; aunque en el mejor de los casos, esta responsabilidad debe de ser compartida por ambos (el psicólogo y el ejecutivo) (Arias, 1987).

➤ **Entrevista Final o de Ajuste**

De ser viable la contratación, se realiza una última entrevista en las que se establecen las relaciones formales de trabajo entre la persona seleccionada y la institución, en el entendido de que se establecerán de manera oficial las actividades que va a desempeñar, se aclara el sueldo y las dudas que tenga, así como la fecha de inicio y la documentación que sea necesaria presentar. Concluyendo de esta forma todo un proceso que permite integrar candidatos idóneos a la empresa o institución (Chruden y Sherman, 1992).

1.2.3 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (PROMAP) 1995 - 2000

Derivado del interés de contar con una Administración Pública que este atenta a las necesidades de la ciudadanía y la satisfacción de sus demandas, el Gobierno Federal encaminó sus esfuerzos a la instrumentación de planes y programas, a fin de dar a la comunidad servicios de calidad, comprometiendo a cada una de las instituciones y a los servidores públicos que las conforman, a participar directamente en ellos.

En este orden de ideas, a través del diario oficial del 28 de mayo de 1996, se da a conocer el decreto a través del cual se crea un programa especial de mediano plazo denominado "Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 - 2000" (PROMAP), en el que se agrupan los aspectos que indican la pauta a seguir para las acciones de mejora en la administración pública, siendo: una limitada capacidad de respuesta frente a las demandas ciudadanas; centralismo; deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el Gobierno; carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

Por tal motivo, para dar cumplimiento a estos aspectos, el PROMAP enmarca los 4 subprogramas que se mencionan a continuación así como el objetivo a alcanzar en cada uno de ellos:

Participación y Atención Ciudadana

Lograr la participación más activa de la sociedad en la definición, ejecución y evaluación de las acciones institucionales, para contribuir a que reciba una atención eficiente, eficaz, oportuna y satisfactoria por parte de las instituciones públicas.

Descentralización y/o Desconcentración Administrativa

Fortalecer el Pacto Federal a través de la descentralización de funciones y la desconcentración de facultades a efecto de promover el desarrollo regional y la descentralización económica, mejorar los servicios públicos, abatir los costos y acercar las decisiones al lugar donde se requieran, todo ello para servir mejor a la población.

Dotar a las instituciones públicas de la flexibilidad necesaria para amoldarse con oportunidad a las nuevas realidades, así como para que respondan a objetivos y funciones claramente definidos, así como promover su racionalización permanente con el fin de reducir gastos excesivos en el mantenimiento del aparato burocrático.

Medición y Evaluación de la Gestión Pública

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control que permitan a los administradores públicos mayor flexibilidad en la operación y garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Lograr que la población confíe en que los recursos públicos se utilicen con honestidad, eficiencia y eficacia, que existan mecanismos idóneos para prevenir y detectar acciones de corrupción y que las eventuales infracciones por parte de los servidores públicos sean sancionadas adecuada y oportunamente.

Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.

Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad (Diario Oficial, 1996).

En este punto, es importante mencionar que la administración del actual gobierno ha manifestado su interés por el recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo y por los sistemas de selección en el Gobierno Federal, ya que en sus líneas de acción indica que con objeto de procurar que quienes presten sus servicios en la Administración Pública Federal cuenten con un mínimo de conocimientos para el buen desarrollo de sus responsabilidades, se deberán aplicar procedimientos más rigurosos en su ingreso que prevean, entre otros mecanismos la evaluación de las aptitudes indispensables para permanecer al servicio público.

Cabe resaltar que las acciones encaminadas a la selección de personal, debieron abordarse a partir de 1997, identificando los esquemas más adecuados de selección de personal, ponderando entre otros, la impartición de cursos obligatorios y/o aplicación de exámenes... todo ello con miras a profesionalizar a los servidores públicos a fin de lograr su mejor desempeño y adaptar su desenvolvimiento, creatividad e iniciativa a los cambios estructurales y tecnológicos para contribuir a servir con eficiencia a la sociedad (Diario Oficial, 1996).

1.3 LINEAMIENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

En cumplimiento de los objetivos del PROMAP, la Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal, emitió en septiembre de 1997, los lineamientos en materia de selección de personal para las Unidades Administrativas dependientes de esa Secretaría; cabe mencionar que el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, se rige a través de la SEP.

Estos lineamientos establecen los criterios normativos para llevar a cabo la selección de los candidatos a ocupar las plazas vacantes, siendo los más trascendentes:

- ◊ El inicio del proceso de selección se llevará a cabo siempre y cuando exista un puesto vacante.
- ◊ Se podrán proponer hasta un máximo de 3 candidatos por puesto vacante.
- ◊ Los candidatos a ocupar un puesto vacante, deberán requisitar la solicitud de empleo y presentar la documentación personal que cubra invariablemente el perfil indicado en el Catálogo Institucional de Puestos.
- ◊ La información proporcionada por los candidatos será considerada como confidencial.
- ◊ En caso de comprobarse que la información proporcionada por el candidato fue falseada, se cancelará automáticamente el proceso de selección.
- ◊ El área de selección de personal entregará al área solicitante el dictamen final del candidato a ocupar una plaza vacante.
- ◊ El dictamen emitido por el área de selección de personal será irrevocable.
- ◊ El proceso de selección de personal se integrará mínimamente con las siguientes etapas:
 - a) Entrevista Laboral
 - b) Examen de conocimientos
 - c) Examen médico
 - d) Examen psicológico
 - e) Informe general de resultados
 - f) Selección final
- ◊ El aspirante deberá acudir con el formato de “Solicitud de Evaluación” debidamente requisitado
- ◊ En caso de que el examen de conocimientos requiera de equipo y/o materiales específicos, se enviará al candidato a evaluarse en el área especializada.
- ◊ Cuando el candidato no acuda a cualquiera de las etapas del proceso o no presente los estudios clínicos solicitados por el médico, será considerado desertor.
- ◊ El área de selección de personal deberá elaborar un informe considerando 5 opciones según corresponda:

(MR) Mal Requisitado.

Cuando no cubre con alguno de los requisitos de admisión.

(A) Adecuado.

El que mejor se ajusta a las características del perfil del puesto.

(A/R) Adecuado con Reservas.

El candidato tiene diferencias con el perfil, pero puede ser susceptible de superarse.

(NA) No Adecuado.

Las características del candidato no corresponden a los requeridos por el perfil.

(D) Desertor.

Aspirantes que no se presentaron a alguna de las etapas del proceso.
(SEP 1997).



CAPÍTULO II INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA (INBAL)

2.1 SEMBLANZA HISTÓRICA DEL INBAL

Tanto el fomento a la cultura como el desarrollo educativo, han sido del interés de nuestro país y aparecen en la estructura del Gobierno Federal desde 1843, cuando se crea la Secretaría de Instrucción Pública e Industria como primer órgano oficial, el cual fue establecido por las bases orgánicas centralistas de ese entonces.

En 1861, al expedirse las Leyes de Reforma de Juárez, aparece un nuevo organismo La Secretaría de Justicia e Instrucción Pública misma que es sustituida posteriormente, debido a la preocupación del Estado por la promoción y desarrollo de las artes y es durante el régimen de Porfirio Díaz y por iniciativa de Ley en 1905, que se crea la "Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes", siendo su ámbito de competencia sólo el Distrito Federal y los territorios (Baja California Sur y Quintana Roo).

En 1917, se transforma en "Departamento Universitario y de Bellas Artes", dado que el Gobierno Constitucionalista decidió no establecer una Secretaría de Estado, ya que consideraban que esta tarea debería quedar bajo la jurisdicción de los municipios.

Para 1920, José Vasconcelos era Rector de la Universidad Nacional y junto con otros maestros universitarios, se convirtieron en los abanderados para crear una Secretaría Federal de Educación Pública, a través de la promoción de un Congreso de Maestros, en donde se debatió la idea de federalizar la educación, manejando dos ideas fundamentales:

- 1) La necesidad de unificar y reorganizar la educación. Cada entidad o localidad se regía por normas educativas propias.
- 2) La urgencia de revitalizar su orientación y contenido para dar a México, a través de ella, su identidad definitiva. Fomentar el Nacionalismo.

Así, a partir de este Congreso se elaboró un proyecto de Ley para crear dicha Secretaría que se presentó ante la Cámara de Diputados, en ese mismo año (SEP, 1997).

Por decreto se aprobó y creó el 28 de septiembre de 1921 la Secretaría de Educación Pública, siendo promulgada el día 3 de octubre del mismo año, considerando en su estructura el Departamento de Bellas Artes, que se organizó para dar cumplimiento con la función educativa y cultural, así como conservación y difusión de las artes; la cual siempre ha sido una preocupación permanente y prioritaria para el desarrollo integral del país.

Por tal motivo, la creación del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL) tiene sus antecedentes en la Secretaría de Educación Pública en el año de 1934, con la entrega oficial del Palacio de Bellas Artes, concluyéndose así el proyecto iniciado por el Arq. Adamo Boari y concluido por los Arqs. Federico Mariscal y José Gorbea Trueba.

Para 1946, el Departamento de Bellas Artes existente en esa Secretaría, extiende sus funciones y amplía su estructura hasta convertirse en la Dirección General de Educación Extraescolar y Estética; aunado a esto, en ese mismo año se formula el Plan de Bellas Artes, en el que se propuso la reorganización de las funciones que el Gobierno Federal realizaba en materia de difusión de las artes, teniendo como resultado la Ley que sustenta el surgimiento oficial del INBAL el 31 de diciembre de 1946 como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, con personalidad jurídica propia.

De 1947 a 1953, se extienden las actividades del Instituto hacia los Estados de la República, estableciendo mecanismos de participación con las autoridades estatales y municipales, así como con la iniciativa privada a través de patronatos.

En 1954, se establece la primera Casa de Cultura en la Ciudad de Guadalajara, siguiendo a ésta la creación de Institutos Regionales de Iniciación Artística, Museos, Galerías Regionales, enriqueciendo la vida artística y cultural en el interior del país.

En 1963, se crea el Centro Nacional de Conservación de Obras Artísticas, enfocado a trabajos de restauración y conservación de obras plásticas y capacitación de restauradores.

De 1963 a la fecha, se difunden y promueven las artes, presentando cada año una multiplicidad de espectáculos, exposiciones, conciertos y eventos nacionales e internacionales, propiciando entre la población el conocimiento y sensibilidad por estos eventos. También, se han abierto espacios culturales como la Pinacoteca Virreinal, el Museo Nacional de Arte, y los Museos de San Carlos, Carrillo Gil y de Arte Moderno, entre otros. Asimismo impulsa el desarrollo de grupos artísticos nacionales, entre los cuales destacan la Orquesta Sinfónica Nacional, la Orquesta y el Coro del Teatro de Bellas Artes y las Compañías Nacionales de Danza y de Teatro.

Respecto a la educación artística, se han establecido escuelas para la formación de profesionales en todas las disciplinas artísticas, desde el nivel básico hasta superior, como talleres libres, escuelas de iniciación y centros de educación artística, que permita a niños, jóvenes y adultos el conocimiento y la práctica de las artes.

En cuanto a la investigación y documentación, el Instituto instauró centros especializados en las diferentes ramas del arte y en la educación artística (artes plásticas, música, danza y teatro) (INBAL, 1995).

De esta manera el Instituto ha ido evolucionando en su estructura orgánica, misma que en la actualidad esta conformada por una Dirección General y tres áreas fundamentales que son la Subdirección General de Bellas Artes, Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas y Subdirección General de Administración, de las cuales se ramifican 73 Centros de Trabajo.

2.2 ATRIBUCIONES GENERALES

Es importante resaltar cuáles son las atribuciones principales que sustentan en esta época al INBAL, por lo que se presenta esta información como un subtema de este capítulo.

Presentando a continuación en forma resumida las principales funciones de la Dirección General y las Subdirecciones Generales que conforman al INBAL:

2.2.1 Dirección General

OBJETIVO:

Dirigir la planeación, organización y difusión, así como el cultivo, fomento, estímulo, creación e investigación de las bellas artes en las ramas de la música, las artes plásticas, las artes dramáticas, la danza, las letras y la arquitectura en todos sus géneros.

FUNCIONES:

- Promover y coordinar el intercambio educativo, artístico y cultural con otras dependencias y organismos nacionales o extranjeros.
- Planear, organizar e impulsar la investigación artística en todas las ramas del arte.
- Organizar y dirigir la elaboración, aplicación y evaluación de los planes y programas de estudio de las Escuelas Artísticas que dependen del Instituto.
- Establecer las políticas y lineamientos generales sobre información y difusión de las actividades que realiza el Instituto.
- Planear, organizar, dirigir y promover las acciones encaminadas al rescate y preservación del patrimonio artístico nacional.
- Identificar y proponer a la Secretaría de Educación Pública, las zonas, monumentos y obras artísticas susceptibles de ser declarados patrimonio artístico cultural.

2.2.2 Subdirección General de Bellas Artes

OBJETIVO:

Rescatar, preservar y promover el Patrimonio Artístico de la Nación; fomentar la creación de las artes en sus diferentes manifestaciones, así como difundir en el extranjero las manifestaciones del arte nacional y de la cultura universal.

FUNCIONES:

- Formular y proponer a la Dirección General los objetivos, metas y programas de política cultural y artística para el logro de los objetivos del Instituto.
- Promover las artes en sus diferentes manifestaciones a través de la presentación de espectáculos, conciertos, exposiciones y eventos artísticos.
- Planear, coordinar y evaluar las actividades que desarrollan la Compañía Nacional de Danza y los organismos artísticos y culturales en los Estados, así como supervisar los programas de los grupos artísticos que dependen de la Subdirección General de Bellas Artes.
- Planear y supervisar la realización de concursos y premios, así como el otorgamiento de apoyos a artistas y grupos artísticos, que estimulen la creación de las artes.
- Promover e incrementar, en coordinación con las Secretarías de Educación Pública y de Relaciones Exteriores, las actividades de cooperación e intercambio cultural y artístico con otros países y organismos internacionales.
- Programar, organizar y supervisar la presentación de eventos artísticos nacionales en el extranjero, así como los de otros países en México.
- Representar al Instituto en el cumplimiento de los compromisos, que se deriven de los convenios de carácter internacional.
- Proponer y vigilar la aplicación de las normas, políticas y lineamientos, para la creación de los organismos culturales coordinados por el Instituto en el interior del país, así como para el establecimiento de los Institutos de Cultura de los Estados.
- Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de los organismos culturales dependientes de esta Subdirección.
- Planear, supervisar y evaluar los programas para la protección y conservación del patrimonio artístico y cultural de la Nación.
- Planear y desarrollar, en coordinación con la Subdirección General de Administración el apoyo técnico que se requiere para la preservación de espectáculos.
- Observar e integrar el programa anual de actividades y el anteproyecto de presupuesto de esta Subdirección y presentarlo a la Dirección General para su aprobación.
- Realizar aquellas funciones afines a las señaladas anteriormente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables al Instituto y que la encomiende el Director General.

2.2.3 Subdirección General de Educación e Investigación Artísticas

OBJETIVO:

Organizar, promover, fomentar y desarrollar la educación artística profesional, media, básica y no formal que imparte el Instituto; la educación artística y literaria comprendida en la educación general, que se imparte en los centros de enseñanza preescolar, primaria, secundaria y superior; así como la investigación en todas las ramas de las artes.

FUNCIONES:

- Formular y proponer a la Dirección General los objetivos, las metas y programas de la educación y la investigación artística, para el logro de los objetivos del Instituto.
- Proponer a la Dirección General, el otorgamiento de becas nacionales e internacionales a los estudiantes de las escuelas de educación artística del Instituto.
- Planear, coordinar y evaluar la operación de los centros nacionales de investigación, documentación e información del Instituto.
- Desarrollar, supervisar y evaluar los contenidos, planes, programas y métodos de estudio para elevar la calidad de la educación artística que se imparte en las escuelas del Instituto.
- Publicar en coordinación con la Subdirección General de Difusión y Administración los resultados de las investigaciones y los materiales de apoyo, para la educación artística.
- Desarrollar en coordinación con la Subdirección General de Bellas Artes los programas de investigación de las culturas regionales en el interior del país.
- Evaluar el desarrollo de los programas de la Subdirección General y proponer a la Dirección General, las medidas necesarias para mejorarlos.
- Integrar el programa anual y el anteproyecto de presupuesto de la Subdirección y presentarlo a la Dirección General, para su aprobación.
- Realizar aquellas funciones afines a las señaladas anteriormente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables al Instituto y que le encomiende el Director General.

2.2.4 Subdirección General de Administración

OBJETIVO:

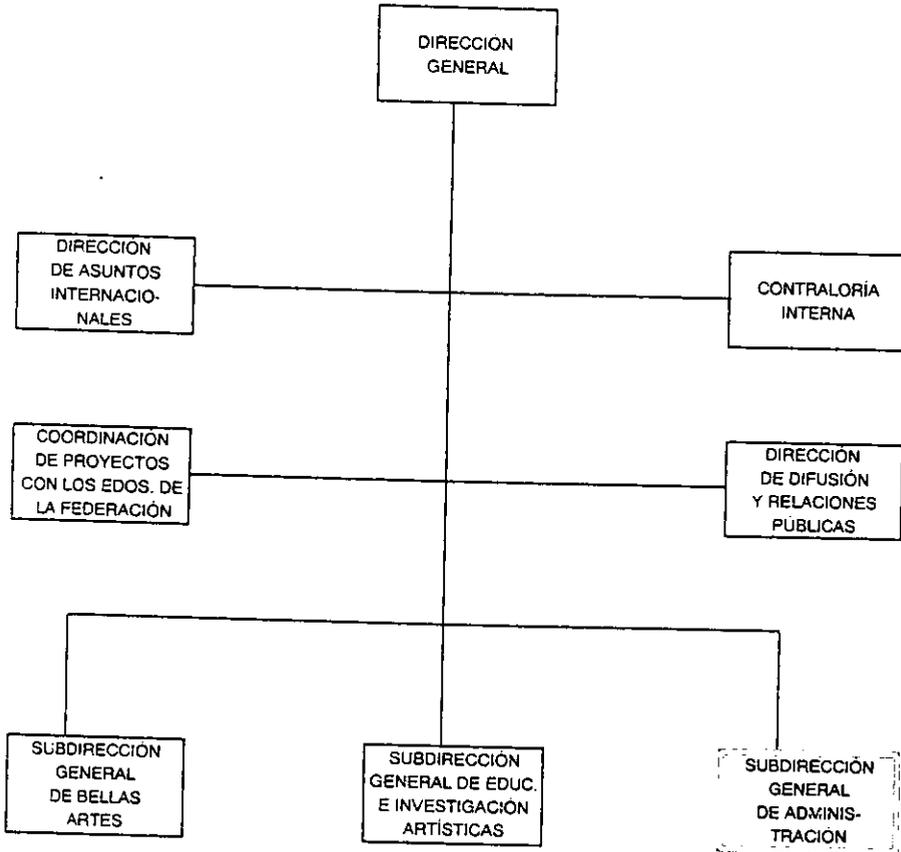
Administrar los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos, así como proporcionar el apoyo técnico que se requiera en la presentación de los espectáculos

escénicos, para coadyuvar al cumplimiento de los objetivos del Instituto, sin dejar de lado los aspectos legales que inciden en la administración de los recursos.

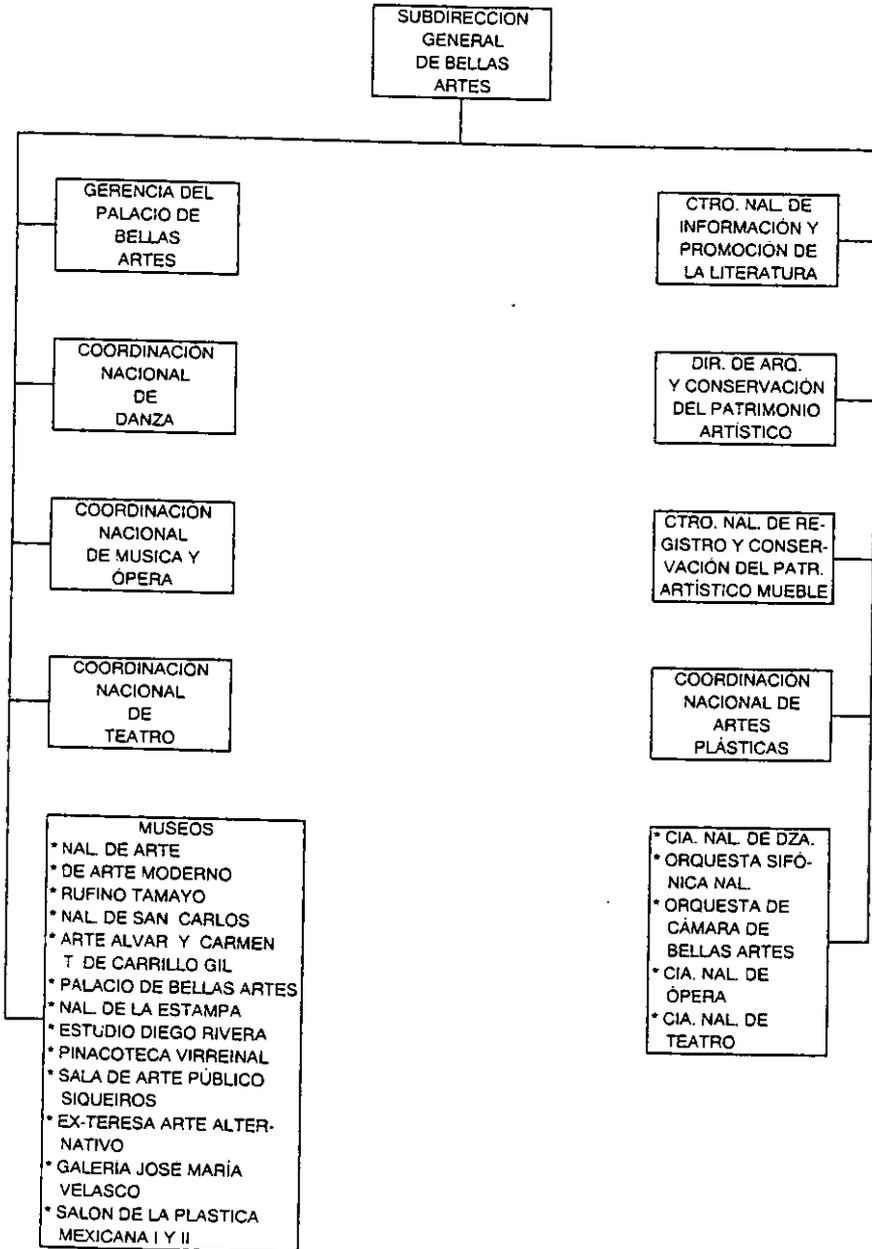
FUNCIONES:

- Organizar, supervisar y evaluar la administración de los recursos financieros y materiales, así como los sistemas de desarrollo y administración del personal del Instituto.
- Dirigir, supervisar y evaluar los sistemas, normas y procedimientos establecidos, para el pago de remuneraciones del personal.
- Estudiar y proponer la elaboración y firma de convenios de difusión del Instituto.
- Evaluar el desarrollo de los planes y programas de la Subdirección General de Administración, y proponer a la Dirección General del INBAL, las medidas necesarias para mejorarlos.
- Observar e integrar el Programa Anual de Actividades y el Anteproyecto de Presupuesto de las Subdirecciones Generales, para su presentación al Director General, para su aprobación.
- Realizar aquellas funciones afines a las señaladas anteriormente, de acuerdo con las disposiciones legales aplicables al Instituto y que le encomiende el Director General.
- Observar las medidas, normas y lineamientos en materia jurídico laboral del Instituto (INBAL, 1997).

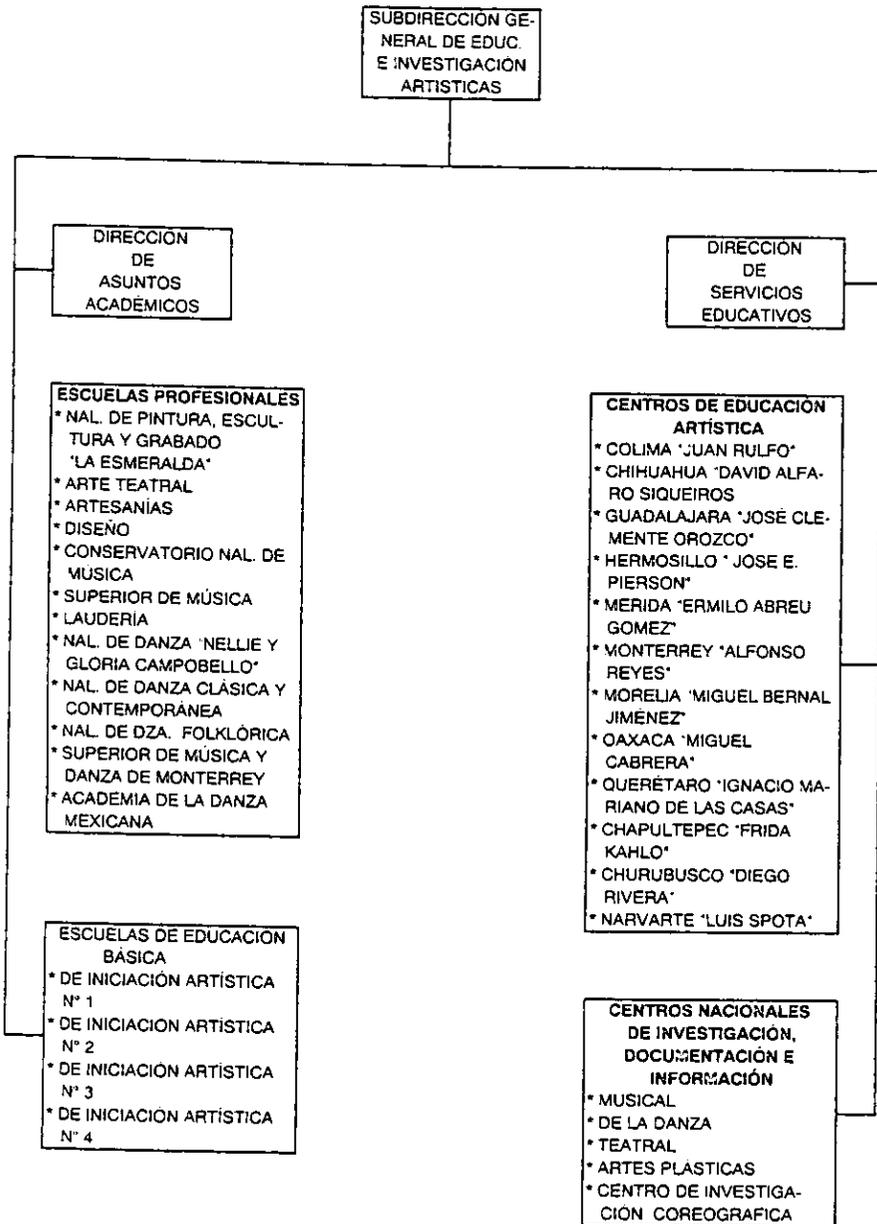
DIRECCIÓN GENERAL



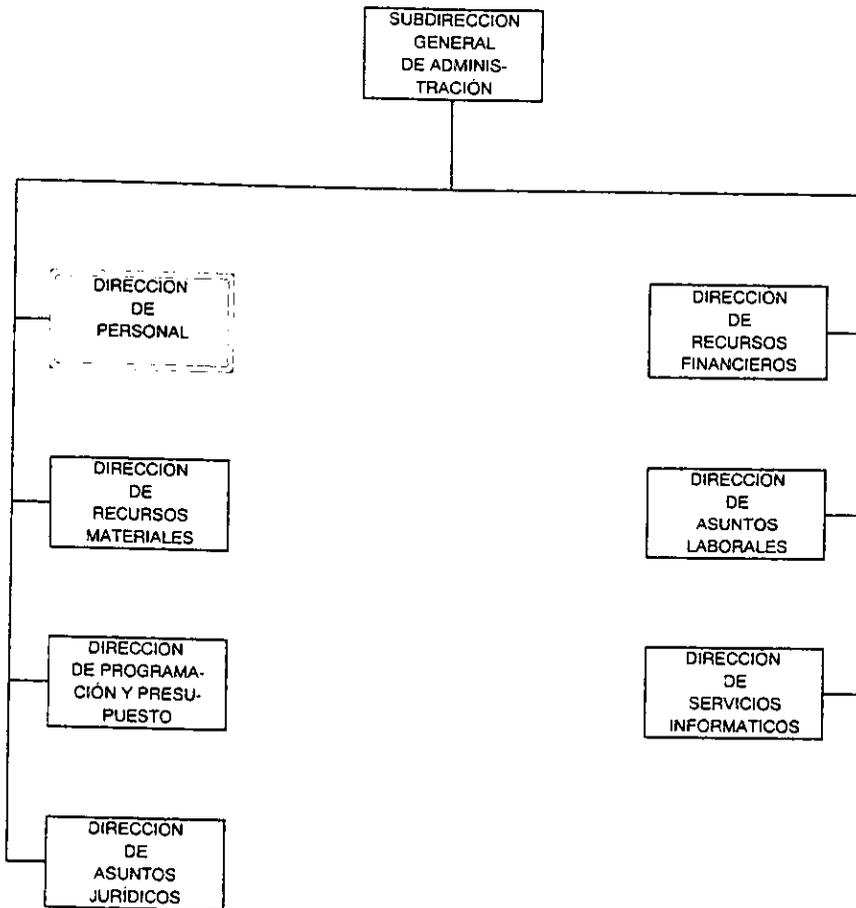
SUBDIRECCIÓN GENERAL DE BELLAS ARTES



SUBDIRECCIÓN GENERAL DE EDUCACIÓN E INVESTIGACIÓN ARTÍSTICAS



SUBDIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN



2.3 ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

En 1987 la Dirección de Administración, dedicada al manejo de los recursos humanos, crea el Departamento de Selección de Personal, como una respuesta a la necesidad de economizar los recursos utilizados para el proceso de selección, debido a que este proceso se realizaba a través de Consultorías Externas; en ese entonces, el proceso se instauró de la siguiente manera:

- Presolicitud
- Entrevista Inicial
- Exámenes de Conocimientos
- Exámenes Psicométricos
- Decisión

Cuando se da el cambio de Administración, en 1989 desaparece este Departamento, en virtud de que no tenía reconocimiento en la estructura orgánica; absorbiendo estas funciones el Departamento de Contratación.

Como consecuencia de la reestructuración por la que ha atravesado el INBAL, hasta 1993 fungió la Dirección de Personal y Asuntos Laborales, teniendo a su cargo el control de los recursos humanos y los aspectos laborales (políticas y normas) relacionados con ellos (INBAL, 1995).

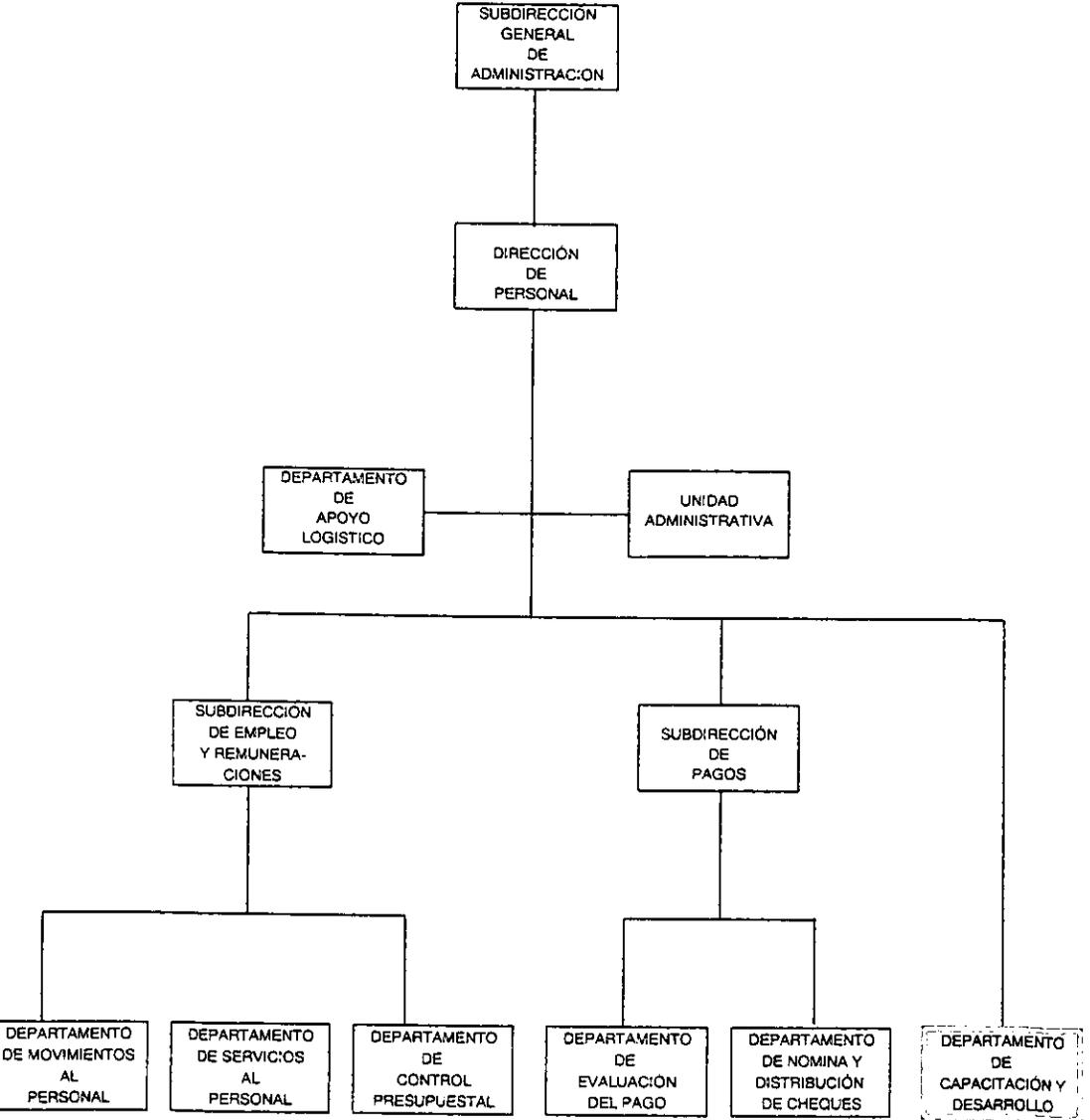
Durante 1994, por instrucciones de la Subdirección General de Administración, la Dirección de Personal y Asuntos Laborales se reestructuró creándose, por una parte la Dirección de Personal y por otra, la Dirección de Asuntos Laborales. Esta reestructuración se da a raíz de la gran diversidad de problemas operativos que había que resolver, todo con la finalidad de lograr más objetividad en el servicio de apoyo administrativo a la difusión de la cultura como tarea sustantiva; correspondiéndole a la Dirección de Personal la encomienda de administrar los recursos humanos a través del trámite de los movimientos de personal, pago oportuno y adecuado de remuneraciones y servicios; así como el proceso de selección y capacitación del personal adscrito a los diferentes centros de trabajo (INBAL, 1994).

Para cumplir con este objetivo, surge la necesidad de adecuar la estructura orgánica de la Dirección de Personal, formándose dos Subdirecciones: Subdirección de Empleo y Remuneraciones y la Subdirección de Pagos, además del Departamento de Capacitación y Desarrollo, dependiendo en línea directa de la propia Dirección. Asimismo se fusionan selección y capacitación, quedando a cargo del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

La estructura funcional que a la fecha conserva la Dirección de Personal consta de dos Subdirecciones y ocho jefaturas de Departamento, que a continuación se esquematizan.

2.3.1 ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

DIRECCIÓN DE PERSONAL



2.4 DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Actualmente el Departamento de Capacitación y Desarrollo tiene como objetivo contribuir a que el personal del INBAL, realice sus labores con eficiencia y eficacia, así como fomentar su integración y desarrollo dentro de la organización a través de la evaluación objetiva de los aspirantes a los puestos, la formulación de programas de capacitación y la promoción permanente del sistema de educación abierta para adultos.

Las funciones que tiene a su cargo se pueden resumir de la siguiente manera:

- Planea, programa, coordina y evalúa los cursos de capacitación y desarrollo del personal con base en las necesidades prioritarias del Instituto.
- Integra los recursos técnicos, materiales y humanos requeridos para la operación del programa de capacitación.
- Formula anualmente el programa - presupuesto de capacitación con base en las necesidades detectadas y prioridades institucionales.
- Elabora el informe trimestral de los avances obtenidos del programa de capacitación.
- Difunde mensualmente los eventos de capacitación al interior del Instituto.
- Planea, programa, coordina y evalúa la superación académica de los trabajadores a través del desarrollo de actividades de enseñanza - aprendizaje en los niveles de alfabetización, primaria, secundaria y preparatoria abierta, en beneficio de su vida individual, laboral y social.
- Realiza los trámites administrativos para la presentación de exámenes o certificación de educación abierta.
- Supervisa la correcta ejecución del proceso de selección de personal que soliciten los centros de trabajo dependientes del Instituto (INBAL, 1994).

Referente a este último punto, es importante mencionar que quien realiza la operación del proceso es un Coordinador de Selección de Personal (psicólogo), mismo que tiene encomendadas las siguientes funciones:

- ⊕ Recibir los oficios de solicitud de evaluación de selección.
- ⊕ Programar fechas de examen
- ⊕ Aplicar el proceso de selección

- ⊕ Calificar exámenes aplicados
- ⊕ Elaborar reportes de evaluación
- ⊕ Turnar a su jefe inmediato la evaluación para recabar firmas
- ⊕ Elaborar oficio de respuesta para enviar informe al Centro de Trabajo correspondiente
- ⊕ Archivar documentación

Asimismo, el proceso que se realiza actualmente, se rige bajo el siguiente esquema:

Presolicitud: aplicada a todos los aspirantes, invariablemente del puesto del que se trate.

Entrevista Inicial: únicamente se corroboran los datos asentados en la presolicitud.

Exámenes de Conocimientos: se aplican los exámenes de acuerdo al puesto a evaluar.

Exámenes Psicológicos: Se aplican de acuerdo a la rama y puesto a evaluar.

Decisión: se requisita un formato estructurado en el que se indica la calificación obtenida en los exámenes de conocimientos y el rango de las características psicológicas del sujeto, determinando por último si es apto, apto con reservas o no apto para el puesto. Este formato contiene las firmas del evaluador y director de personal.

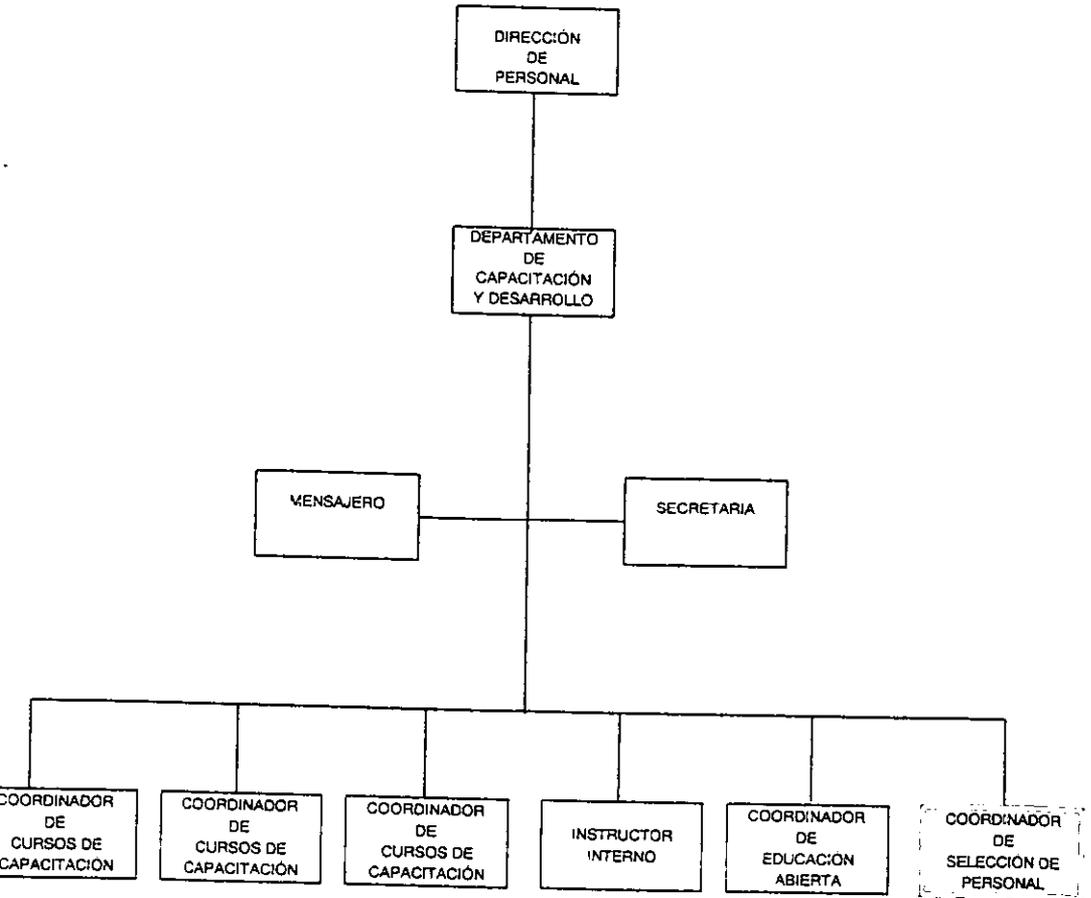
Los grupos que se tienen instrumentados son cuatro:

- ⊙ Servicios
- ⊙ Administrativo
- ⊙ Técnico
- ⊙ Profesional

Sin embargo, cabe reiterar que el proceso de selección que se lleva a cabo, no ha tenido modificaciones desde que se instauró en el Instituto y requiere de una nueva propuesta que vaya acorde con la evolución social y administrativa del Instituto y que dé cumplimiento a los lineamientos emitidos por el PROMAP 1995 – 2000, antes referido.

**2.4.1. ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO



CAPÍTULO III METODOLOGÍA

3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema consiste en que el Proceso de Selección de Personal que se lleva en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura requiere su actualización según el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995 – 2000.

¿Cómo instaurar el proceso de selección de personal, acorde a las líneas del PROMAP 1995 – 2000?

¿Qué características del actual proceso de selección de personal pueden rescatarse?

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de una propuesta acorde al PROMAP 1995 – 2000?

3.2 OBJETIVO

Contar con un Proceso de Selección de Personal en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura que responda a las exigencias actuales, acorde a los planteamientos del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995 – 2000.

3.3 POBLACIÓN

La presente propuesta estará enfocada al grupo administrativo, en las siguientes ramas y puestos.

GRUPO ADMINISTRATIVO

RAMA	PUESTO
Administrativa	Jefe de Oficina
Administrativa	Subjefe de Oficina
Administrativa	Jefe de Sección
Administrativa	Auxiliar Administrativo
Administrativa	Controlador de Asistencia
Administrativa	Gestor
Almacenes	Almacenista
Almacenes	Auxiliar de Inventarios
Correspondencia y Archivo	Archivista
Correspondencia y Archivo	Mensajero
Relaciones Públicas	Recepcionista
Secretarial	Secretaria
Secretarial	Taquimecanografía
Secretarial	Mecanografía

3.4 PROCEDIMIENTO

3.4.1 FASE I:

REVISIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL QUE ACTUALMENTE SE LLEVA A CABO DEL GRUPO ADMINISTRATIVO.

3.4.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

El proceso de Selección de Personal en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, está a cargo de la Dirección de Personal, a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo, llevándose actualmente de la siguiente manera:

El Centro de Trabajo envía oficio de solicitud de evaluación a la Dirección de Personal, indicando el nombre del aspirante a evaluar y puesto.

Al recibirlo la Dirección de Personal, lo turna al Departamento de Capacitación y Desarrollo, a fin de que se realice la programación de la evaluación y comunique al Centro de Trabajo el lugar, fecha y hora en que se realizará la misma; asentando esta información en una libreta de control; el Centro de Trabajo recibe el comunicado, le informa al aspirante el día, hora y lugar en que deberá presentarse, a fin de que se le practique la evaluación correspondiente.

El Departamento de Capacitación y Desarrollo aplica el proceso de selección en una sesión, de acuerdo al perfil del puesto, considerando las siguientes etapas:

Presolicitud

Entrevista Inicial

Examen de Conocimientos

Examen Psicométrico

Decisión

Para dar a conocer el resultado obtenido, se elabora oficio dirigido al titular del Centro de Trabajo que lo remitió, firmado por el Director de Personal, en el que se anexa en sobre cerrado, el Informe de Evaluación correspondiente a la persona que se sometió al proceso, este Informe contiene la decisión a la que se haya llegado y va avalada con las firmas del

* Es de trascendental importancia señalar que el proceso que aquí se describe no se encuentra documentado.

NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE OFICINA

FUNCIÓN GENÉRICA

Planear, programar, dirigir, controlar y evaluar las actividades del personal que integra la oficina, responsabilizándose ante el Jefe de Departamento de la consecución de las metas y objetivos previamente establecidos.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Programar y distribuir equitativamente las actividades, del personal que integra su oficina.
- Dirigir la realización de las actividades que se llevan a cabo en la oficina.
- Controlar las actividades del personal bajo su mando.
- Verificarse de solución en forma eficaz y eficiente a la problemática que presenta la operación de la oficina a su cargo.
- Vigilar que el procedimiento a seguir en la recepción, contestación, archivo y control de la correspondencia de la oficina, sea eficaz y oportuno.
- Suplir a su Jefe Inmediato en su ausencia en la toma de decisiones de acuerdo a su capacidad, informándole con oportunidad a su regreso.

PERIÓDICAS

- Proporcionar la información solicitada por el Jefe de Departamento o en su caso la requerida por alguna otra autoridad superior de la dependencia que corresponde.
- Evaluar los grados de avance determinados e informa su Jefe Inmediato de los logros alcanzados.
- Presentar alternativas que permitan un mejor control de la documentación que se recibe y de la información que se proporciona.

<u>RAMA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>EXAMEN</u>
Administrativa	Jefe de Oficina	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Subjefe de Oficina	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Jefe de Sección	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Auxiliar Administrativo	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto. Mecanografía
Administrativa	Controlador de Asistencia	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Gestor	Conocimientos para el puesto.
Almacenes	Almacenista	Conocimientos para el puesto.
Almacenes	Auxiliar de Inventarios	Conocimientos para el puesto.
Correspondencia y Archivo	Archivista	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto
Correspondencia y Archivo	Mensajero	Conocimientos de cultura general
Relaciones Públicas	Recepcionista	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto. Mecanografía
Secretarial	Secretaria	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto Mecanografía Distribución Taquigrafía
Secretarial	Taquimecanógrafa	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto Mecanografía Distribución Taquigrafía

<u>RAMA</u>	<u>PUFSTO</u>	<u>EXAMEN</u>
Secretarial	Mecanógrafa	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto Mecanografía Distribución

EXAMEN PSICOMÉTRICO

Al igual que en los exámenes de conocimientos, esta evaluación se realiza de acuerdo al puesto; por lo que a continuación se indica el puesto o puestos y las características que se evalúan:

<u>PUESTO</u>	<u>CARACTERÍSTICAS A EVALUAR</u>
Jefe de Oficina Subjefe de Oficina	Inteligencia Habilidad para resolver problemas Habilidad para seguir instrucciones Sociabilidad Iniciativa Responsabilidad Orden Persuasión Capacidad de Reflexión Estabilidad emocional
Jefe de Sección Auxiliar Administrativo Controlador de Asistencia Gestor Almacenista Auxiliar de Inventarios Archivista Recepcionista Secretaria Taquimecanógrafa Mecanógrafa	Atención y concentración Instrucciones escritas Capacidad de aprendizaje Adaptación laboral Responsabilidad Orden Sociabilidad Acatamiento a normas Estabilidad emocional

PUESTO

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR

Mensajero

Percepción
Instrucciones escritas
Capacidad de aprendizaje
Adaptación laboral
Vigor
Estabilidad emocional

Para medir estos factores, se utilizan los siguientes test psicológicos:

Inteligencia

Factor G
Purdue A
Purdue B

Habilidades/Aptitudes

Juicio
Instrucciones Escritas
Gordon
Douglas
Percepción
Precisión

Personalidad

Machover
Bell

Es importante señalar que de las pruebas antes referidas, no se encontraron antecedentes en el Instituto; por lo que no se puede determinar cual es su confiabilidad y validez, teniendo mayor impacto en las de Factor G, Juicio, Instrucciones Escritas, Percepción y Precisión, ya que no se puede establecer si se tratan de pruebas específicas o de un subtest independiente.

DECISIÓN

En esta etapa se determina si el candidato es idóneo para el puesto que fue evaluado; decisión que se toma con base en los resultados obtenidos en cada examen aplicado. Estos resultados se vierten en un formato estructurado que consta de cuatro grandes apartados:

Datos Personales: Nombre
Domicilio
Teléfono
Puesto solicitado
Puesto actual
Escolaridad
Estado civil

Edad
Sexo
Fecha de solicitud
Evaluación

Perfil Conductual: En este apartado se anotan los nombres de los exámenes de conocimientos aplicados y la calificación obtenida en cada uno, promediándolos a fin de contar también con una calificación global.

Dimensiones: Se indican los factores psicológicos evaluados y el rango en el que se presentó cada uno: respecto al rango, éste oscila en una puntuación del 1 al 9, dividido en tres grupos:

BAJA	1	Deficiente
	2	Inferior
	3	Subnormal
MEDIA	4	Normal Bajo
	5	Normal
	6	Normal Alto
ALTA	7	Superior al Término Medio
	8	Superior
	9	Excelente

Pronóstico: Se anota la decisión a la que se llegó, pudiendo ser:

APTO: Cuando las características del sujeto se adecuan al perfil.

APTO CON RESERVAS: Cuando las características del sujeto tienen una ligera desviación respecto al perfil, pero que pueden ser superadas a través de capacitación o adiestramiento.

NO APTO: Cuando las características del sujeto quedan fuera del perfil esperado.

Este pronóstico se avala con las firmas del Director de Personal, del Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo y del Psicólogo que realizó la evaluación. Ver ANEXO 1.3, "Informe de Evaluación de Personal".

3.4.2 FASE II:

ACTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL GRUPO ADMINISTRATIVO.

3.4.2.1 PROPUESTA DEL NUEVO PROCESO

El proceso de selección que se lleva a cabo actualmente, de ninguna manera puede decirse que está mal aplicado; sin embargo, presenta carencias que es necesario corregir, con el objeto de implementar un proceso más riguroso que vaya acorde con los objetivos del PROMAP; de tal suerte que sea factible obtener resultados más precisos sobre el pronóstico del desempeño laboral, personal y servicio a la sociedad que preste el candidato que sea contratado.

Inicialmente se recomienda que se dé a conocer a todos los Centros de Trabajo dependientes de este Instituto, que para solicitar una evaluación de selección de personal, será necesario, además del oficio de petición, enviar un formato de "Requisición de Personal". Ver ANEXO 2.1 "Requisición de Personal".

En este contexto, se propone que el proceso sea llevado a cabo con las siguientes etapas:

- Vacante
- Requisición
- Reclutamiento
- Solicitud
- Entrevista Inicial
- Entrevista Profunda
- Evaluación Técnica (Examen de Conocimientos)
- Evaluación Psicológica
- Ratificación de Antecedentes Laborales
- Examen Médico
- Integración de Expediente
- Decisión
- Reporte de Evaluación

SOLICITUD

El aspirante requisitará un formato impreso que contenga sus datos personales, familiares, escolares, experiencia laboral, y referencias personales. Cabe mencionar que el formato al que se hace referencia se tiene impreso en el Departamento de Capacitación y Desarrollo, recomendando se remita al ANEXO 2.2. "Solicitud de Empleo".

ENTREVISTA INICIAL

Consiste en que el entrevistador corrobore los datos de la solicitud y en su caso, requisitar debidamente la misma, haciendo las anotaciones pertinentes sobre los aspectos sobresalientes del aspirante.

Es importante reiterar que esto, se hace en el mínimo de tiempo posible.

ENTREVISTA PROFUNDA

Esta entrevista es más elaborada y consiste en:

- Apertura:** Primera impresión que tendrán tanto el entrevistador y el entrevistado.
- Raport:** En este punto el objetivo es que el entrevistador, disminuya el nivel de ansiedad, a fin de que el aspirante pueda expresarse con mayor fluidez y libertad, especificándole que la información que brinde será confidencial.
- Desarrollo:** El entrevistador deberá estar atento en las conductas y actitudes del candidato, se harán preguntas de tipo cuantitativo básicamente sobre: datos personales (nombre, edad, estado civil, escolaridad, lugar y fecha de nacimiento, puesto) y escolares (años cursados, período, documentos obtenidos, interrupciones, relación con compañeros y maestros).
- Cima:** La información será cualitativa, por lo que las preguntas son abiertas sobre su trayectoria laboral, solicitando referencias de sus 3 últimos empleos (empresa, puesto, período, horario, sueldo, actividades, causa de separación), motivo por el que desea ingresar al Instituto, razón por lo que desea desempeñar el puesto solicitado, metas y concepto de sí mismo. Entre este punto y el siguiente (cierre) se indagará sobre el área familiar (número de integrantes, datos de los mismos, relación que lleva con su familia de origen y familia marital); salud (cómo la considera, padecimientos más frecuentes, deportes que practica) y por último, se indaga sobre sus pasatiempos (distracciones o diversiones y con qué frecuencia las lleva a cabo).
- Cierre:** Se le indica al entrevistado esta a punto de concluir la entrevista, dándole pauta para que exprese alguna duda o se aclare determinado punto; si el entrevistado, tiene alguna observación, en este apartado podrá exteriorizarla libremente.

Para tener una mejor panorámica de esta etapa, se recomienda remitirse al ANEXO 2.3, "Entrevista".

Al concluir la entrevista mencionada, será necesario requisitar el formato correspondiente, ANEXO 2.4, "Informe de Entrevista", en el que se hará un análisis y síntesis de los datos obtenidos, a fin de no omitir ningún detalle importante, recomendado no utilizar tecnicismos y redactarlo con claridad y precisión.

Este informe brindará un panorama global sobre su estabilidad, desarrollo y experiencia laboral, así como preparación académica. En cuanto a personalidad, se asentarán datos como presentación, estabilidad emocional, expresión verbal, confianza en sí mismo y facilidad para relacionarse. Por último se hace una reseña de su composición familiar, actitud durante la entrevista, posibles puestos a ocupar y observaciones.

EVALUACIÓN TÉCNICA

En esta etapa se realiza la evaluación de los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desempeñar el puesto, llevándola a cabo de la siguiente manera:

<u>RAMA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>EXAMEN</u>
Administrativa	Jefe de Oficina	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Subjefe de Oficina	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Jefe de Sección	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Auxiliar Administrativo	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto. Mecanografía
Administrativa	Controlador de Asistencia	Conocimientos para el puesto.
Administrativa	Gestor	Conocimientos para el puesto.
Almacenes	Almacenista	Conocimientos para el puesto.
Almacenes	Auxiliar de Inventarios	Conocimientos para el puesto.
Correspondencia y Archivo	Archivista	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto
Correspondencia y Archivo	Mensajero	Conocimientos de cultura general

<u>RAMA</u>	<u>PUESTO</u>	<u>EXAMEN</u>
Relaciones Públicas	Recepcionista	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto. Mecanografía
Secretarial	Secretaria	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto Mecanografía Distribución Taquiografía
Secretarial	Taquimecanógrafa	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto Mecanografía Distribución Taquiografía
Secretarial	Mecanógrafa	Archivo práctico Ortografía Conocimientos generales del puesto Mecanografía Distribución

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Debido a que no se cuenta con análisis de puestos, se tomó como base el Catálogo Institucional de Puestos correspondiente a cada uno de los que se incluyen en el grupo administrativo, determinando las características psicológicas a medir en cada uno, sugiriendo se realice la evaluación psicológica a partir de cabezas de rama, midiendo las características que se enuncian a continuación; cabe mencionar que la información base para la obtención de las características a evaluar, se encuentra en el "Catálogo Institucional de Puestos - Funciones" (ANEXO III).

PUESTO

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR

Jefe de Oficina
Subjefe de Oficina
Subjefe de Sección

Coficiente intelectual
Planeación
Análisis y síntesis
Capacidad de aprendizaje
Trabajo bajo presión
Juicio práctico
Capacidad de abstracción
Pensamiento organizado
Supervisión
Manejo de conflictos
Sentido común y tacto
Concepto de sí mismo

Auxiliar Administrativo
Archivista
Controlador de Asistencia

Coficiente intelectual
Memoria
Atención y concentración
Capacidad de aprendizaje
Capacidad de observación
Juicio práctico
Pensamiento organizado
Manejo de conflictos
Sentido común y tacto
Concepto de sí mismo

Gestor
Mensajero

Coficiente intelectual
Planeación
Atención y concentración
Capacidad de aprendizaje
Pensamiento organizado
Manejo de conflictos
Sentido común y tacto
Concepto de sí mismo

PUESTO

CARACTERÍSTICAS A EVALUAR

Almacenista Auxiliar de Inventarios	Coficiente intelectual Capacidad de aprendizaje Capacidad de observación Atención y concentración Juicio práctico Pensamiento organizado Razonamiento numérico Sentido común y tacto Concepto de sí mismo
Secretaria Taquimecanógrafa Mecanógrafa Recepcionista	Coficiente intelectual Memoria Atención y concentración Capacidad de aprendizaje Trabajo bajo presión Capacidad de observación Juicio práctico Pensamiento organizado Rapidez de percepción Sentido común y tacto Concepto de sí mismo Toma de decisiones en las relaciones humanas

Para la elección de los tests que integran una batería de selección de personal, Morales (1986) indica que se deben incluir instrumentos que puedan advertir el rendimiento intelectual, las aptitudes y la personalidad de los candidatos; en este sentido, la batería propuesta para evaluar las características que integran los perfiles de cada uno de los puestos anteriormente descritos, estará conformada por una prueba de inteligencia, una de aptitudes y una de personalidad.

Es importante reiterar la observancia del grado de confiabilidad de cada uno de los instrumentos, entendida como el índice de consistencia de los resultados de cada evaluación, así como la validez del instrumento, es decir el índice de lo bien que se miden los datos esperados (Reyes, 2000).

En este contexto, a través del Instrumento No Verbal de Inteligencia BETA II-R, se obtendrá el coeficiente intelectual, además de medir planeación, análisis y síntesis,

capacidad de aprendizaje, trabajo bajo presión, juicio práctico, memoria, atención y concentración y capacidad de observación. Cuenta con una confiabilidad de .90 y una validez de .84

Esta prueba tiene una duración aproximada de 30 minutos que incluye las instrucciones y ejercicios de práctica, consta de 6 tareas que aunque no cuentan con un nombre determinado, se denominan por el tipo de problema a resolver:

1	Laberintos	1 min. 30 seg.
2	Claves	2 min.
3	Figuras Geométricas	4 min.
4	Figuras Incompletas	2 min. 30 seg.
5	Pares Iguales y Pares Desiguales	2 min.
6	Objetos Equivocados	3 min.

Cada una de las tareas tiene en la primera parte las instrucciones y ejercicios muestra similares a los de ejecución, a diferencia que en esta sección se trabaja con tiempo.

Su clasificación de acuerdo a María Luisa Morales (1986) es como a continuación se describe: por su finalidad predictiva; por su formato, estructurada; por su objetivo, de ejecución máxima; por su forma de aplicación, individual o colectiva; por su material, de ejecución; por su libertad de ejecución, de velocidad; por su límite de aplicación, edad; y por su tipo de respuesta, objetiva.

La calificación se obtiene a través de las puntuaciones naturales de las 6 tareas que se convierten en puntuaciones normalizadas, de tal forma que cada una de las tareas contribuye de igual manera en la puntuación total. La suma de las 6 tareas nos da el Coeficiente Intelectual (CI).

Por lo que respecta a la medición de aptitudes, se sugiere se utilice el Test de Aptitud Diferencial DAT, que se compone de 6 tests independientes que son, Razonamiento Verbal, Habilidad Numérica, Razonamiento Abstracto, Relaciones Espaciales, Razonamiento Mecánico y Velocidad y Exactitud. En este caso, únicamente se utilizarán 3 de ellos:

Razonamiento Verbal	30 min.
Habilidad Numérica	30 min.
Velocidad y Exactitud	6 min.

Ya que a través de estos se pueden medir algunas características presentadas en los perfiles en cuestión - capacidad de abstracción, pensamiento organizado, razonamiento numérico y rapidez de percepción - esta prueba tiene una confiabilidad de .79 y una validez de .80 para hombres y .97 para mujeres.

Esta prueba se clasifica por su finalidad como predictiva; por su formato, estructurada; por su objetivo, de ejecución máxima; por su forma de aplicación, individual o colectiva; por su material, de ejecución; por su libertad de ejecución, de velocidad; por su límite de aplicación, grado escolar, edad y sexo; y por su forma de respuesta, objetiva.

Cada subtest tiene sus instrucciones de aplicación, la calificación se obtiene a través de una fórmula específica para cada uno, obteniendo una puntuación que se convierte en percentiles de acuerdo a la edad y sexo.

Por último se sugiere el test denominado MOSS de Adaptabilidad para la medición de las características de personalidad presentadas en los perfiles como: supervisión, manejo de conflictos, sentido común y tacto, concepto de sí mismo y toma de decisiones en las relaciones humanas. Su confiabilidad es de .77 y su validez es de .77

Consta de 30 reactivos de opción múltiple que miden la habilidad para manejar las relaciones interpersonales por medio de cinco aspectos: habilidad en supervisión, capacidad de decisión en las relaciones humanas, capacidad de evaluación de problemas interpersonales, habilidad para establecer relaciones interpersonales y sentido común y tacto en las relaciones interpersonales.

Su clasificación es por su finalidad, predictiva; por su formato, estructurada; por su objetivo, de ejecución típica; por su forma de aplicación, individual o colectiva; por su material de ejecución; por su libertad de ejecución, de poder; por su límite de aplicación, edad; y por su tipo de respuesta, objetiva.

RATIFICACIÓN DE ANTECEDENTES LABORALES

En esta etapa, a partir de los datos laborales obtenidos en la entrevista, se llamará a las empresas donde laboró, con las personas que fungieron como sus jefes, verificando la información obtenida. Una pregunta de gran importancia es ¿volvería usted a contratarlo? ¿Por qué?. Para llevar a cabo dicha verificación se sugiere requisitar el formato presentado en el ANEXO 2.5 "Forma para Verificar la Referencia Telefónica".

EXAMEN MÉDICO

Consistente en investigar el estado general de salud del candidato y detectar algún problema que pudiera intervenir con el buen desempeño de las actividades encomendadas. En esta etapa se indagará sobre sus antecedentes hereditarios y familiares; personales no patológicos y patológicos; y padecimientos actuales; se realizará un interrogatorio por aparatos y sistemas (respiratorio, circulatorio, digestivo, genitourinario, hemático y linfático, endócrino, nervioso, musculo-esquelético); exploración física, checando peso actual, ideal y habitual, estatura, pulso, tensión arterial, temperatura y respiración; asimismo, se realizará una inspección general de: cabeza, cuello, tórax, abdomen, genitales, miembros, columna vertebral, piel, mucosa y anexos. Se recomienda que para tener un mejor panorama sobre esta etapa se revise el ANEXO 2.6, "Reporte de Examen Médico".

Este examen será realizado por el personal médico que depende de la Dirección de Asuntos Laborales de este Instituto.

INTEGRACIÓN DE EXPEDIENTE

En este momento se conjuntarán todos los documentos generados del candidato quedando en el siguiente orden:

Oficio de Petición de Evaluación
Requisición de personal
Solicitud
Entrevista
Informe de Entrevista
Exámenes correspondientes a la Evaluación Técnica
Exámenes correspondientes a la Evaluación Psicológica
Reporte de Examen Médico

El tener la documentación en un expediente con la consecución indicada, ayudará a tomar una decisión más acertada respecto al candidato, puesto que se reduce la subjetividad al contar con todos los elementos para llegar a la misma, sin omitir detalle.

DECISIÓN

Consiste en la etapa culminante del proceso de selección, ya que con base en los resultados obtenidos, se emitirá el pronóstico que obtuvo el candidato respecto al puesto para el que fue evaluado. Esta decisión se emitirá tomando como base el siguiente esquema:

APTO: Cuando las características del sujeto se adecuan al perfil.

APTO CON RESERVAS: Cuando las características del sujeto tienen una ligera desviación respecto al perfil, pero que pueden ser superadas a través de capacitación o adiestramiento.

NO APTO: Cuando las características del sujeto quedan fuera del perfil esperado.

REPORTE DE EVALUACIÓN

Esta etapa consiste en vertir los resultados obtenidos en un formato mixto; es decir, que conste de una parte estructurada y una parte no estructurada, dicho formato constará de los siguientes apartados:

DATOS GENERALES:

En este apartado se especifican datos como nombre, domicilio, teléfono, estado civil, edad, sexo, escolaridad, experiencia, puesto para el que se propone y Centro de Trabajo que solicitó la evaluación.

EVALUACIÓN TÉCNICA

Se especifican los nombres de los exámenes que se aplicaron y la calificación obtenida en cada uno, indicando el promedio general. Estos datos son únicamente cuantitativos.

EVALUACIÓN PSICOLÓGICA

Se reportan en forma cuantitativa las características psicológicas medidas y el rango en el que se encontró cada una, tomando en cuenta la siguiente escala:

	<u>BAJO</u>		<u>NORMAL</u>		<u>ALTO</u>
1	Deficiente	4	Normal Bajo	7	Superior al término medio
2	Inferior	5	Normal	8	Superior
3	Subnormal	6	Normal Alto	9	Excelente

En este apartado, a partir de los rangos obtenidos, se realizará una gráfica para brindar un mejor panorama de esta evaluación.

DESCRIPCIÓN CUALITATIVA

Se describirán las características que se evaluaron en el candidato, asentándolas en 3 apartados: Inteligencia, Habilidades y/o Aptitudes y por último, Personalidad; mencionando tanto los aspectos positivos como negativos, que se hayan encontrado.

PRONÓSTICO

Se indicará si es Apto, Apto con Reservas o No Apto.

Se le dará validez al reporte con las firmas del Director de Personal, Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo; y del Psicólogo que realizó la evaluación. ANEXO 2.7, "Reporte de Evaluación", se presenta el formato mencionado.

Este documento será el único que se turnará a través de oficio, al Centro de Trabajo que solicitó la evaluación y se integrará copia de los mismos (oficio y reporte) al Expediente del candidato.

3.4.2.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
1	Centro de Trabajo	Envía oficio de solicitud de evaluación acompañado del formato de requisición de personal, debidamente llenado a la Dirección de Personal, indicando nombre de la persona a evaluar y puesto.
2	Dirección de Personal	Recibe y turna oficio al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
3	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Recibe y programa fecha para llevar a cabo la evaluación.
4		Informa al centro de trabajo fecha y hora de la evaluación, descarga programación en control; mantiene en archivo temporal libreta de control y oficio.
5	Centro de Trabajo	Recibe comunicado y a su vez informa al aspirante.
6	Aspirante	Recibe comunicado y se presenta el día y hora indicado para realizar su examen.
7	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Revisa requisición de personal y compara con el perfil establecido para ese puesto.
		SI NO COINCIDE
8		Realiza las modificaciones pertinentes al perfil e instrumenta la batería a aplicar; mantiene en archivo temporal el formato de requisición.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SI COINCIDE		
9	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Prepara documentación: solicitud, formatos de entrevista, exámenes de conocimientos y psicológicos; mantiene en archivo temporal el formato de requisición.
10		Solicita al aspirante requirir el formato de solicitud de empleo.
11	Aspirante	Requisita formato y entrega al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
12	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Recibe y realiza entrevista inicial; mantiene en archivo temporal la solicitud.
13	Aspirante	Contesta preguntas.
14	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Realiza entrevista profunda, siguiendo el formato estructurado.
15	Aspirante	Contesta preguntas.
16	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Requisita informe de entrevista.
17		Realiza evaluación técnica; mantiene en archivo temporal formatos de entrevista e informe.
18	Aspirante	Requisita exámenes de conocimientos y entrega al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
19	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Recibe exámenes y califica; mantiene en archivo temporal exámenes.
20		Aplica evaluación psicológica.
21	Aspirante	Contesta exámenes psicológicos y entrega al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
22	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Recibe y califica exámenes psicológicos; manteniéndolos en archivo temporal.

No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
23		Realiza la ratificación de antecedentes laborales; mantiene en archivo temporal formato de verificación de referencia telefónica.
24		Indica al aspirante que acuda a la Dirección de Asuntos Laborales para la realización del examen médico.
25	Aspirante	Recibe comunicado y acude al examen médico.
26	Dirección de Asuntos Laborales	Realiza examen médico con base en el formato estructurado y envía reporte al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
27	Departamento de Capacitación y Desarrollo.	Recibe reporte de examen médico y verifica resultado.
28		Realiza integración de expediente a fin de contar con todos los elementos para emitir una decisión, el expediente contiene, oficio de petición, requisición de personal, solicitud, entrevista, informe de entrevista, exámenes técnicos, exámenes psicológicos, verificación de referencia telefónica y reporte de examen médico.
29		Emite decisión con base en los resultados obtenidos en cada etapa del proceso.
30	Departamento de Capacitación y Desarrollo.	Elabora reporte de evaluación, firma y elabora oficio dirigido al Centro de Trabajo en original y copia, turna para firma a la Dirección de Personal; archiva oficio de petición, requisición de personal, solicitud, entrevista, informe de entrevista, exámenes técnicos, exámenes psicológicos, verificación de referencia telefónica y reporte de examen médico.
31	Dirección de Personal	Recibe, firma reporte de evaluación y oficio, turna al Departamento de Capacitación y Desarrollo.

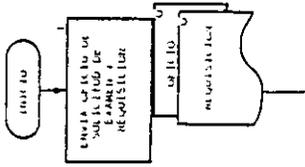
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
32	Departamento de Capacitación y Desarrollo	Recibe, fotocopia reporte y turna original del oficio y reporte de evaluación al Centro de Trabajo, descarga resultados en libreta de control; archiva copia de oficio y reporte de evaluación así como libreta de control.
33	Centro de Trabajo	Recibe original de oficio y reporte; toma la decisión de realizar la contratación o no.

FIN DEL PROCESO

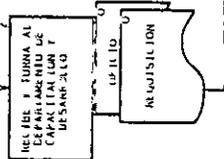
3.4.2.3 FLUJOGRAMA

Derivado del procedimiento referido, se expone a continuación su representación gráfica a través del flujograma.

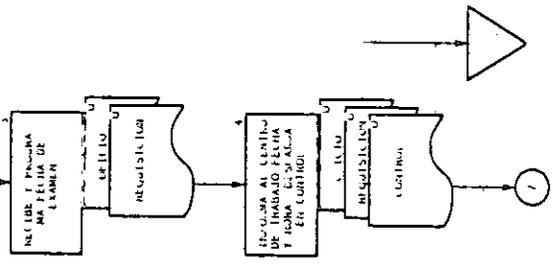
CENTRO DE TRABAJO



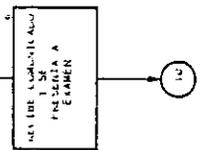
DIRECCION DE PERSONAL



DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO



ASPIRANTE



DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES

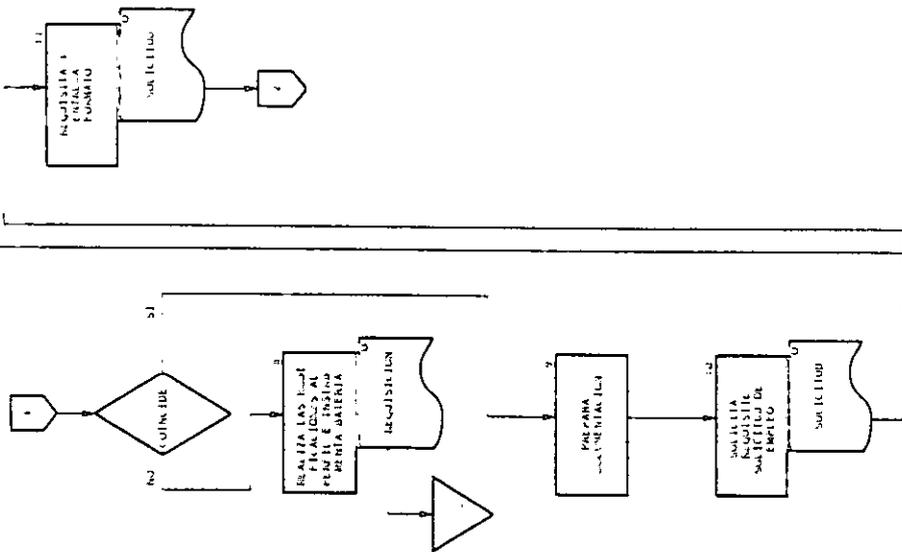
LENIUM DE TRABAJO

DIRECCION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

ASPIRANTE

DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES



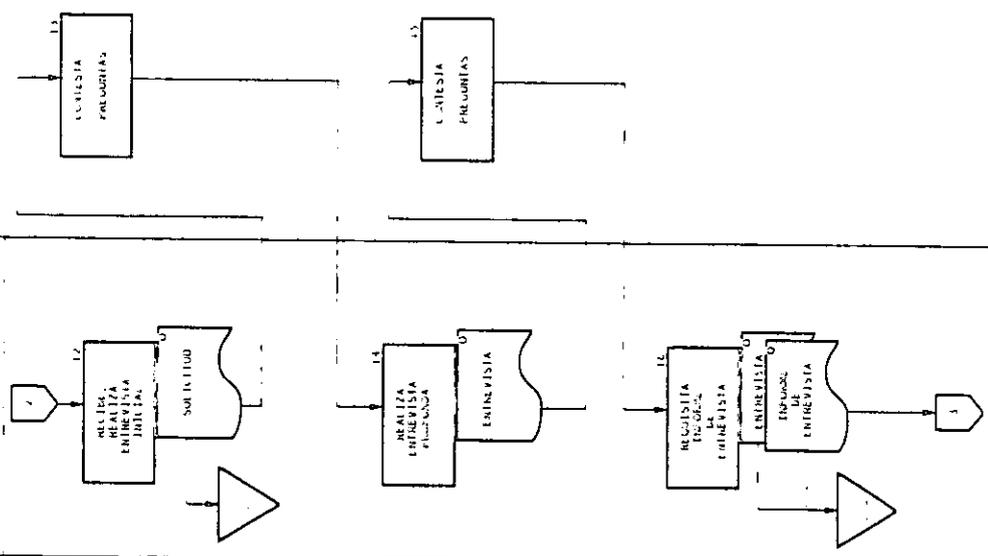
CENTRO DE TRABAJO

DIRECCION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE CAPITALACION Y DESARROLLO

ASPIRANTE

DIRECCION DE AJUNTOS LABORALES



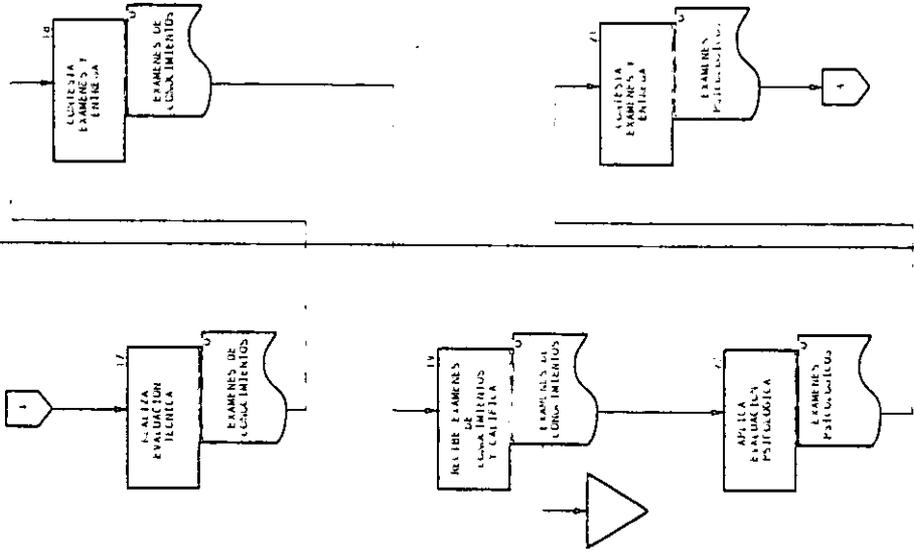
CENTRO DE TRABAJO

DIRECCION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE CAPITALACION Y DESARROLLO

ASPIRANTE

DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES



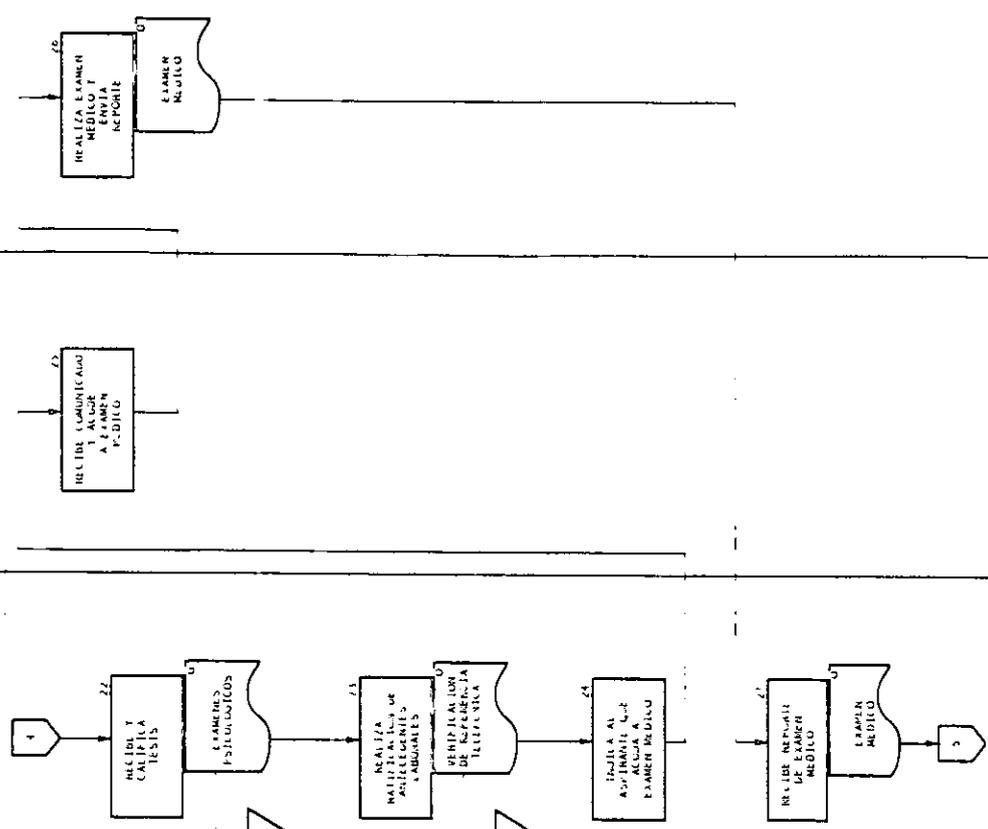
SEMINO DE TRABAJO

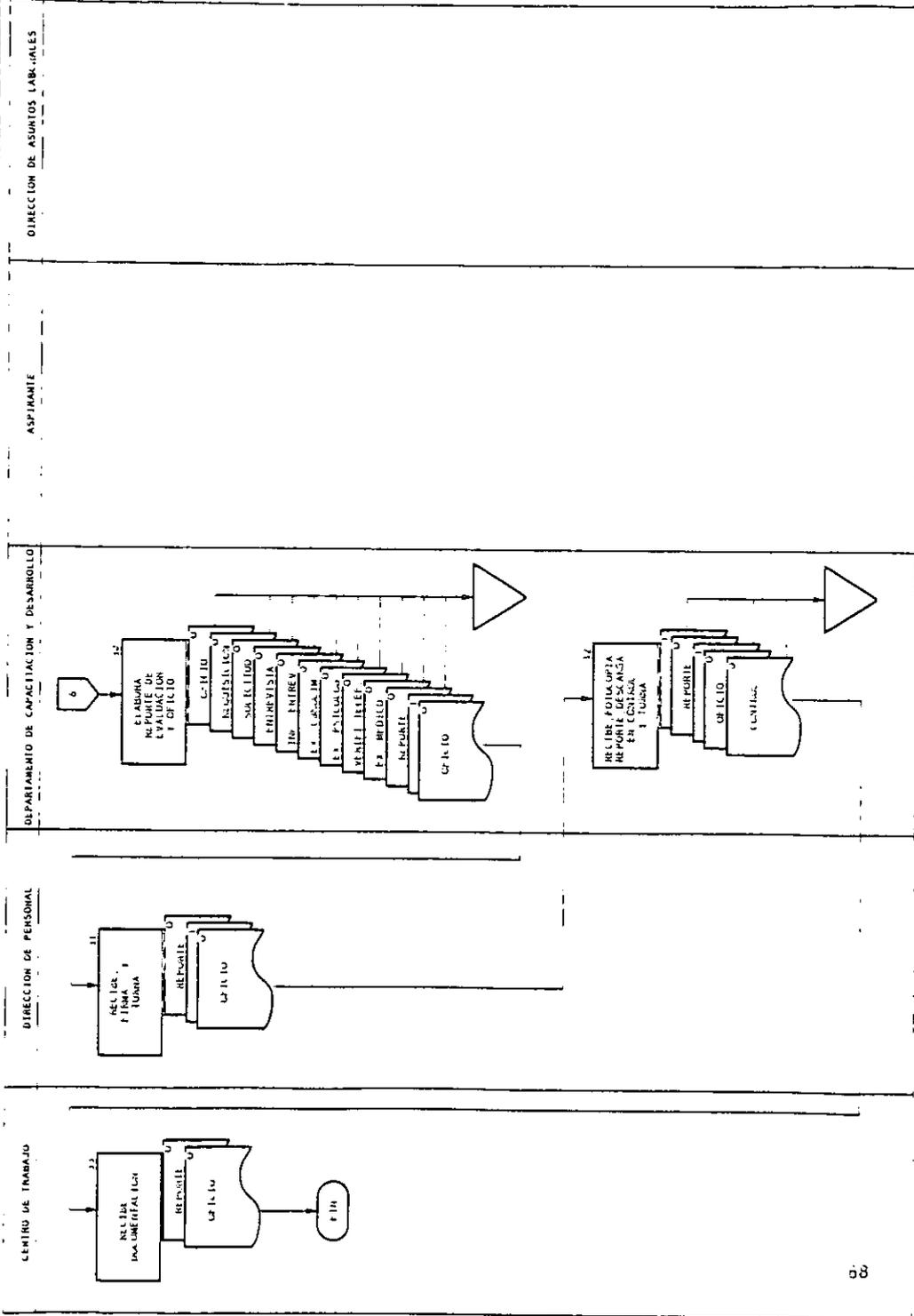
SELECCION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

ASPIRANTE

DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES





DIRECCION DE ASUNTOS LABORALES

ASPIRANTE

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

DIRECCION DE PERSONAL

CENTRO DE TRABAJO

3.4.3 FASE III

COMPARACIÓN DEL PROCESO QUE ACTUALMENTE SE REALIZA, CONTRA EL QUE PROPONEMOS QUE SE LLEVE A CABO.

3.4.3.1 ANÁLISIS DEL PROCESO ACTUAL Y EL PROPUESTO

Para poder dar inicio al proceso de selección, en primera instancia es necesario recibir un **oficio de petición** de evaluación, correspondiéndole al área de selección evaluar de acuerdo al puesto solicitado; no obstante, en ocasiones la descripción del puesto no corresponde a las funciones reales que desempeñará el nuevo trabajador, lo que implica que dicha evaluación no se apegue a las características que son relevantes para las funciones que le serán asignadas. Por tal motivo y con el objeto de controlar las desviaciones de realizar la evaluación en la descripción de un puesto determinado y que el candidato al ser contratado se le asignen otras, se sugiere que al oficio mencionado, se anexe una "**Requisición de Personal**". Esta consiste en un formato estructurado, en el que se especifican los requisitos del puesto, el nivel de habilidades, conocimientos y experiencia requeridos, considerándolo como el documento que formaliza la petición de iniciar el proceso de selección de personal (Grados, 1988).

Asimismo el **análisis de puestos** indica las responsabilidades, destrezas y características de un puesto como lo refiere Mata (1991), siendo indispensable para contar con todos los elementos necesarios para la búsqueda de personal a ocupar la vacante según Bello y López (1987). Sin embargo, en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura no se cuenta con ellos, por lo que la información se obtuvo del Catálogo Institucional de Puestos, sugiriendo su viabilidad de elaboración en otro estudio, ya que como indica Arias (1987) en el momento que no se cuenta con ellos, se debe proceder a elaborarlos para poder precisar qué se requiere para el óptimo desempeño del puesto.

Retomando la descripción que se hizo de cada una de las etapas mencionadas en la Fase I y II de este estudio, a continuación se analizará cada una de ellas, tomando como referencia el marco teórico que la sustenta.

Actualmente el proceso de selección de personal se inicia con la requisición de la **presolicitud**; sin embargo, de acuerdo con Grados (1988), al hablar de presolicitud, se entiende que se utiliza como el primer filtro que se aplica en los casos en que existe un gran número de aspirantes a un puesto, con la finalidad de detectar rápidamente a los solicitantes que no cumplen con los requisitos y de resaltar a las personas viables de continuar con los trámites. Esto, en contraste con las características del personal que es evaluado en este Instituto, resulta no ser funcional, en virtud de que no se realiza reclutamiento masivo, aunando que en los Lineamientos de Selección, emitidos por la Secretaría de Educación Pública (1997), se indica que se podrán proponer hasta un máximo de tres candidatos por puesto vacante. Así, resulta necesario buscar una alternativa para esta etapa, sugiriendo se

requisite en su lugar una **solicitud**, dado que sirve como instrumento de guía en la entrevista, por ser un formato estructurado que contiene los datos relevantes del aspirante como: datos personales, escolares, experiencia laboral, datos familiares y referencias, según Chruden y Sherman (1992).

Cuando se lleva a cabo una **entrevista inicial**, generalmente es porque previamente se ha requisitado una solicitud; no obstante, en esta etapa se realiza la entrevista inicial a partir de la presolicitud, cabe resaltar que dicha entrevista cumple con la función para la que fue creada, según Arias (1987), consistente en corroborar los datos obtenidos en el formato y detectar de manera superficial y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos sobresalientes del aspirante, haciendo las anotaciones respectivas; alcanzando así el objetivo que se propone un evaluador al realizar una entrevista de este tipo.

Cabe mencionar que al no realizar una **entrevista profunda**, se dejan al descubierto aspectos de trascendental importancia según Sánchez (1991), como son el indagar información del área general y escolar, que previamente conoce el entrevistador por medio del curriculum o solicitud, así como el observar conductas y actitudes, utilizando preguntas básicamente cuantitativas; por lo que respecta a lo cualitativo, se considera el área laboral, metas, concepto de sí mismo, área familiar, salud y pasatiempos. Retomando esta información como base para elaborar el **informe de la entrevista**, se registrarán todos los datos necesarios para sustentar el resultado y las conclusiones obtenidas, como lo indica Arias (1987); asimismo será la base para ratificar la veracidad de los antecedentes laborales.

Refiriéndose a la etapa en la que se evalúan los conocimientos del aspirante en el puesto, conocida también como **evaluación técnica**, no tendría modificación debido a que coincide con Grados (1988), en ella se evalúan los conocimientos teóricos y prácticos necesarios para desempeñar el puesto, que el candidato haya adquirido en alguna institución educativa o a través de su trayectoria laboral, debiéndose aplicar antes de la evaluación psicológica.

Por lo que respecta a la **evaluación psicológica o examen psicométrico** y tomando como referencia los Apuntes de la Materia de Reclutamiento y Selección de Personal (1988), esta etapa cumple con el cometido de dar a conocer el parámetro de desempeño que tendrá el candidato en un futuro. Sin embargo, de acuerdo al PROMAP, (Diario Oficial de la Federación 1996), además de indicar que los candidatos deben contar con los conocimientos mínimos para el buen desarrollo de sus responsabilidades, se deberán aplicar procedimientos más rigurosos que prevean entre otros mecanismos, la evaluación de las aptitudes indispensables para permanecer al servicio público. Lo que demanda la necesidad de revisar las características que se evalúan para cada puesto, a fin de elaborar perfiles psicológicos más apegados a las funciones que se realizan en cada uno de ellos; sugiriendo que los perfiles correspondan a cabezas de rama y a partir de éstas, se obtengan las baterías a aplicar en cada caso, ampliando o sustituyendo la gama de pruebas psicológicas a utilizar; cabe señalar que las pruebas psicológicas sugeridas en la presente propuesta cuentan con confiabilidad y validez, como lo recomienda Morales (1986) y además miden las características psicológicas requeridas para cada uno de los puestos. aunado a esto, cumple con los factores -puesto, tiempo y costo- como lo menciona Mata (1991), ya que su aplicación, calificación e interpretación es rápida y su costo económico.

La **verificación de referencias de empleo** omitida en el proceso actual, se recomienda se lleve a cabo, ya que de acuerdo con Stanton (1990) ésta ayuda a obtener información sobre el desempeño y experiencia adquirida por el solicitante en sus empleos anteriores; asimismo, se sugiere se realice vía telefónica por ser la estrategia más útil a través de la que se obtendrá información a bajo costo.

Una etapa importante que es omitida en este proceso es el **examen médico**, ya que a partir de éste se indagan factores del candidato como: estado general, enfermedades crónicas, profesionales o contagiosas, adicciones, predisposición a sufrir accidentes, etc.; como menciona Reyes (1986), contando con la ventaja de que el personal médico de este Instituto puede llevar a cabo la valoración. Llevar a cabo esta etapa, determinará en gran medida factores como calidad y cantidad del trabajo, ausentismo y puntualidad, rotación de personal; factores que influyen en el desarrollo de las actividades de este Instituto, por otra parte ayudará a detectar a las personas que han tenido accidentes de trabajo y determinar si dichos accidentes han sido por negligencia de la empresa en la que sucedieron o del candidato, según Chruden y Sherman (1992).

Referente a la **encuesta socioeconómica**, etapa en la cual según los apuntes de Reclutamiento y Selección (1988), se obtiene un reporte verídico de las condiciones socioeconómicas del personal potencialmente contratable, es omitida en ambos procesos, ya que de acuerdo con Grados (1988) generalmente se realiza cuando se trata de mandos medios y superiores, siendo no recomendable efectuarla, en virtud de su alto costo y que la presente propuesta esta dirigida a puestos operativos.

Posteriormente se procede a la **integración formal del expediente**, según los apuntes de Reclutamiento y Selección (1988), a fin de contar con toda la información necesaria que facilite llegar a una decisión adecuada, debiendo contener hasta este momento: solicitud, informe de entrevista, evaluación técnica, evaluación psicológica, verificación de referencias de empleo y examen médico.

En cuanto a la **decisión** a la que se haya llegado, se toma con base en los resultados obtenidos durante el proceso, siendo esto acorde con Arias (1987), quien menciona que en esta etapa se decide qué candidato es el idóneo para el puesto. Esta decisión se enmarca en los conceptos de Apto, Apto con Reservas o no Apto; no obstante los Lineamientos de Selección describen que se deben considerar las siguientes opciones: MR: Mal Requisitado; A: Adecuado; A/R: Adecuado con Reservas, NA: No Adecuado, o D: Desertor (SEP 1997); lo que se considera que no es viable utilizarlo en este Instituto, debido a que son tecnicismos que causan confusión al ser interpretados en el reporte por una persona no especializada, tomando como ejemplo la opción NA, que puede ser confundida con la escala de calificación de MB, B, S, y NA, esta última interpretada como No Acreditado y sinónimo de una puntuación de 5 o menor, lo que en psicología no es aplicable; por lo que se sugiere se siga aplicando la escala de Apto, Apto con Reservas, o No Apto.

La decisión se hace del conocimiento del titular del centro de trabajo a través de un formato estructurado denominado Informe de Evaluación de Personal, en el que se vierten los resultados únicamente cuantitativos en cuanto a los conocimientos que presenta el sujeto, así como sus características psicológicas; lo anterior, implica que la persona que necesite

consultar esta información y no tenga los conocimientos técnicos necesarios, tendrá algunas dudas sobre su interpretación cualitativa; contrastando esto nuevamente con Arias (1987), se sugiere que el **reporte de evaluación** sea manejado a través de un formato mixto, en el que se contemple además de los aspectos cuantitativos, un reporte cualitativo, en virtud de que este autor explica que el psicólogo de ninguna manera es el que determina la admisión de algún candidato, sino que funge como un asesor que ayuda a realizar la evaluación y tendrá la obligación de proporcionar la información correspondiente del o los candidatos para desempeñar el puesto.

Por último, para hacer llegar el resultado de la evaluación al Centro de Trabajo que lo solicitó, se considera que es óptimo manejarlo a través de sobre cerrado para garantizar su confidencialidad.

3.4.3.2 COMPARACIÓN ENTRE LOS DOS PROCESOS

Para tener un mejor panorama del proceso actual y el que se propone se implemente, a continuación se presenta un cuadro comparativo:

PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO
Presolicitud -----	----- Solicitud
Entrevista Inicial -----	Entrevista Inicial Entrevista Profunda
Examen de Conocimientos	Evaluación Técnica (examen de conocimientos)
Examen Psicométrico ----- ----- -----	Evaluación Psicológica Ratificación de Antecedentes Laborales Examen Médico
Decisión -----	Integración de Expediente Decisión Reporte de Evaluación

Como se puede observar en la propuesta del nuevo proceso, la aplicación de la presolicitud ha sido descartada, sugiriendo se aplique una solicitud, dado que por sus características se adecua a las necesidades del Instituto; además de seguir realizando la entrevista inicial, se recomienda llevar a cabo la entrevista profunda, para tener un mejor panorama del entorno en que se desenvuelve el aspirante, sugiriendo se realice la ratificación de antecedentes laborales, con el objeto de corroborar la información que se nos brindó en la entrevista.

Respecto a la evaluación técnica y la evaluación psicológica, estas etapas se seguirán efectuando, tomando en cuenta las modificaciones recomendadas en la propuesta del nuevo proceso.

Asimismo, se hace la inclusión del examen médico, que se sugiere lo realice el personal médico dependiente de la Dirección de Asuntos Laborales.

Se recomienda que en este momento se realice la integración del expediente, a fin de facilitar al evaluador, todos los elementos base para la emisión de la decisión.

Finalmente, se sugiere la separación de la decisión y del reporte de evaluación, proponiendo que este último sea un formato mixto, en el que se reporten los resultados obtenidos, no únicamente cuantitativos, sino también cualitativos.



CAPÍTULO IV CONCLUSIONES

A fin de subsanar la problemática consistente en que el Proceso de Selección de Personal que se realiza en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura requiere su actualización, según el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995 – 2000 y dar respuesta a los cuestionamientos de ¿cómo instaurar el proceso de selección de personal, acorde a las líneas del PROMAP?, ¿qué características del actual proceso de selección de personal, pueden rescatarse? y, ¿cuáles son las ventajas y desventajas de una propuesta acorde al PROMAP?; en este estudio se planteó el objetivo de contar con un Proceso de Selección de Personal en el Instituto, que responda a las exigencias actuales, acorde a los planteamientos del PROMAP 1995 – 2000; se elaboró la propuesta de un proceso de selección de personal más riguroso, para llegar al mismo, en primera instancia se analizó la información teórica necesaria y la propuesta se esquematizó en formatos útiles y prácticos, que convierten este instrumento, en una guía de fácil consulta para los interesados en la materia y que al Instituto le permite contar con una fuente de consulta eficaz y factible de adecuarse a sus necesidades, ya que se tiene un orden lógico, un lenguaje sencillo y está sustentado en bases teóricas.

El instaurar el proceso de selección de personal acorde a las líneas de acción del PROMAP 1995 – 2000; requirió revisar el proceso actual en cada una de sus etapas, así como el proceso de la selección técnica, desde el punto de vista de diversos autores como Arias, Barajas, Grados, Chruden y Sherman, Reyes, Romero, Sánchez, entre otros; así mismo, los lineamientos establecidos en el PROMAP y por último los lineamientos que rigen al INBAL en materia de selección y las características del propio Instituto; para finalmente realizar un análisis de la información en forma global y rescatar algunas de las características del proceso actual, como a continuación se presenta.

PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO	COMPARACION
Presolicitud	-----	No es funcional debido a que en el Instituto no se lleva a cabo un reclutamiento masivo
-----	Solicitud	Sirve de guía en la entrevista. (formato estructurado).
Entrevista inicial	Entrevista inicial	Detecta superficial y en el mínimo de tiempo los aspectos sobresalientes del aspirante.

-----	Entrevista profunda	Se indaga información general, escolar, laboral, metas concepto de sí mismo, área familiar, salud, pasatiempos; al no realizarla se dejan al descubierto aspectos de trascendental importancia.
Examen de conocimientos	Evaluación técnica (examen de conocimientos)	Se evalúan los conocimientos técnicos y se exploran las habilidades relacionados con el perfil de puesto.
Examen psicométrico	Evaluación psicológica	Se investiga en forma sistemática y metódica una muestra de conducta para tener un parámetro del desempeño que tendrá el candidato en un futuro, realizándose un análisis cualitativo.
-----	Ratificación de antecedentes laborales	Se indaga si fueron satisfactorios sus servicios.
-----	Examen médico	Se investiga el estado general de salud del candidato y detectar algún problema que pudiera intervenir con el buen desempeño de las actividades encomendadas.
-----	Integración de expediente	Se integran todos los reportes obtenidos y documentación personal del candidato y se archiva.
Decisión	Decisión	Se toman las decisiones bajo la responsabilidad de un ejecutivo y el psicólogo.
-----	Reporte de Evaluación	Consiste en vertir los resultados obtenidos en un formato mixto.

Debido a la gama tan extensa de puestos que existen en el Instituto, en este trabajo se optó por elegir sólo los que pertenecen al grupo administrativo, como muestra para determinar las etapas idóneas que integran el mencionado proceso, afortunadamente, una vez concluido, se observó que el proceso puede ser trasladado en su totalidad a los demás grupos de puestos, en virtud de que la muestra no influyó para encasillar las etapas a aplicar para la selección del personal. Sin embargo, antes de extrapolar el proceso, se recomienda que se revisen tanto los exámenes de conocimientos como psicométricos, a fin de determinar su viabilidad de aplicación.

Es necesario considerar que el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura cuenta con recursos materiales, técnicos, financieros y humanos, que se encuentran en constante interacción; no obstante, es determinante resaltar el grado de importancia que juega el factor humano, ya que de éste depende la optimización de los demás recursos; es por ello que en la presente propuesta, se considera primordial realizar las tareas de selección de personal, ya que el factor humano será el encargado de optimizar los demás recursos y de aplicar sus conocimientos, experiencias y/o habilidades, encaminados al logro de los objetivos así como de su adaptación al medio ambiente en general y al laboral en lo particular.

La selección de personal debe poner énfasis no sólo en el éxito inicial, sino también en garantizar la permanencia del trabajador en la Institución, así como la satisfacción del mismo.

Aún y cuando este proceso es determinante para el ingreso del personal a este Instituto, es necesario concientizar a los directivos de los beneficios que aporta el realizarlo adecuadamente, y no hacerlo como un mero requisito del que emana un documento que debe de existir en un expediente.

Es de suma importancia indicar que este documento **tiene como una de las aportaciones principales**, el ser una alternativa al PROMAP 1995 - 2000, debido a que el aplicar el proceso como se propone, implicará una selección de personal más rigurosa, que garantiza en gran medida, llegar a una decisión acertada respecto al candidato y por otra parte, aumenta las posibilidades para que el personal que se contrate permanezca en el servicio público, incluso que pueda iniciar un Servicio Civil de Carrera. **Otra aportación** es haber constituido un documento que además de facilitar la labor y desempeño de las funciones de los psicólogos del trabajo encargados de la selección de personal, a través de información sistematizada, les ayudará a resolver las dudas de lo que tienen que hacer en la práctica, así como a reafirmar los conocimientos adquiridos en su trayectoria escolar.

Por último, esta propuesta es una **aportación** tanto para los estudiosos de la materia, como para las Instituciones Gubernamentales en general, ya que en todo momento se pretendió plantear una alternativa al PROMAP, a través de la propuesta de un proceso que facilita la labor y desempeño de las funciones de los psicólogos del trabajo, encargados de la selección de personal, con miras a la aplicación de un método más riguroso.

Llevar a cabo el proceso como se sugiere, no disminuye tiempos; sin embargo, realizarlo en su totalidad implica obtener resultados más confiables, lo que da pauta para una nueva situación a resolver, en función de ver la posibilidad de obtener resultados igualmente confiables, con un proceso que implique menos tiempo, emanado del análisis de la presente propuesta.

4.1 VENTAJAS DEL PROCESO PROPUESTO

El proceso de selección sugerido:

- ◇ Responde a las Líneas de Acción que se deben implementar, de acuerdo al Programa de Modernización de la Administración Pública 1995 – 2000, en cuanto a procesos de selección se refiere.
- ◇ El Instituto cuenta con el recurso humano que sustenta el perfil requerido para instrumentar el proceso de selección propuesto.
- ◇ Este proceso de selección puede ser aplicado a todos los grupos de puestos de este Instituto.
- ◇ El proceso aquí planteado tiene un costo aceptable en el presupuesto del Instituto.
- ◇ Llevar a cabo el proceso adecuadamente, implica que los resultados que se obtengan, garanticen el buen desempeño de la persona contratada.
- ◇ Esta propuesta contiene la información necesaria para efectuar el proceso en su totalidad.
- ◇ El proceso propuesto, por sus características puede adecuarse a los requerimientos y necesidades de cualquier Institución Gubernamental.
- ◇ Este documento esta constituido como una guía rápida de consulta, que ayudará a los profesionales encargados de esta área, a desempeñar sus funciones en forma óptima.

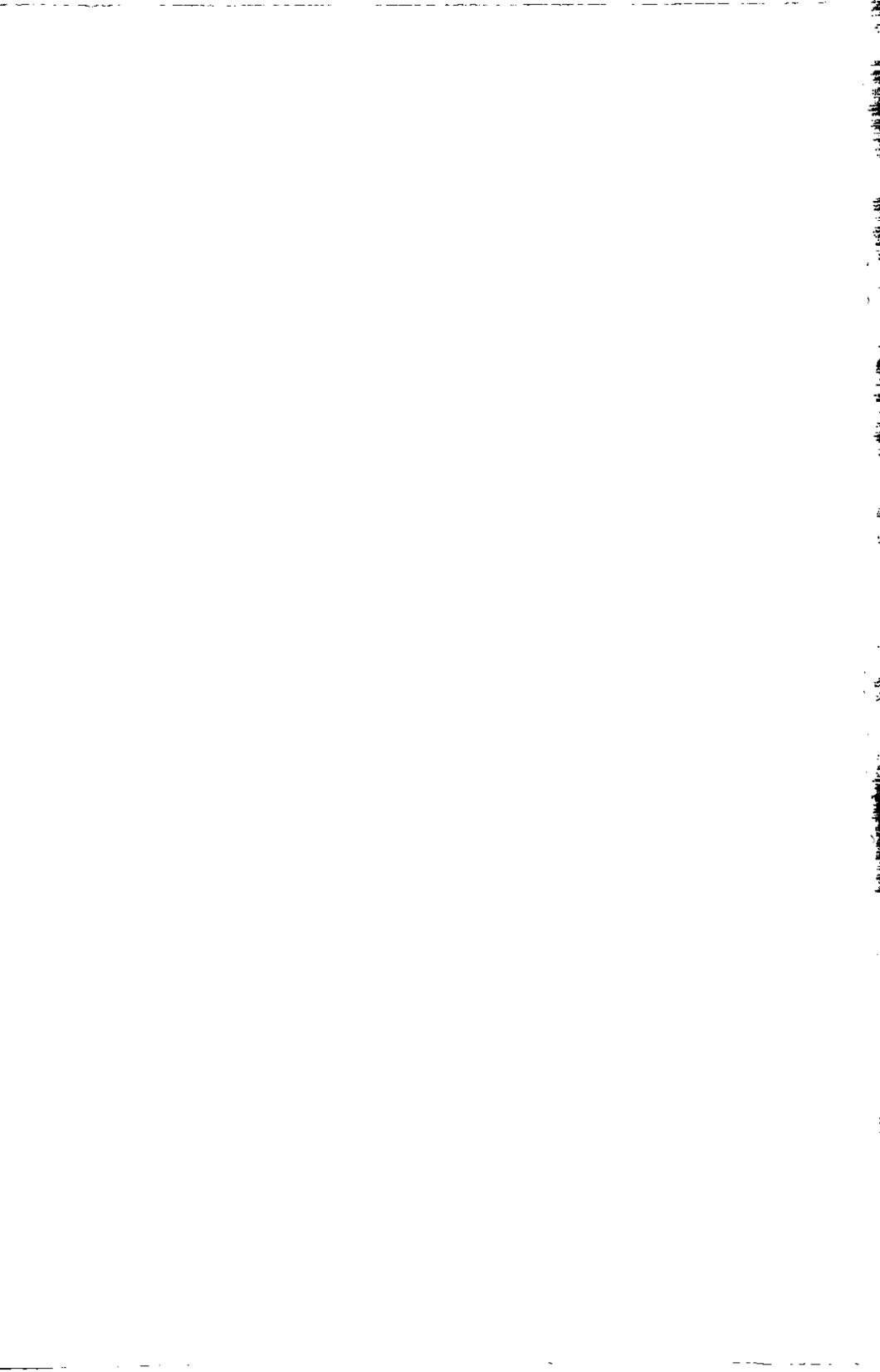
4.2 DESVENTAJAS DEL PROCESO PROPUESTO

- ⊕ Los resultados que se obtienen en la entrevista, se basan en la experiencia y conocimientos con los que cuenta el entrevistador, provocando en determinadas ocasiones. subjetividad.
- ⊕ En cuanto a la evaluación psicológica, existen escasas pruebas estandarizadas en la población de nuestro país, por lo que hay que poner especial atención en este aspecto.

- ☞ Comprobar la veracidad de los antecedentes laborales vía telefónica, puede estar sujeta a la subjetividad del personal de la empresa a la que se le solicite la información.

4.3 RECOMENDACIONES

- ☼ Con el fin de lograr el objetivo que se pretende en el presente estudio, se recomienda que el proceso sea implementado específicamente por psicólogos, en virtud de que ellos cuentan con la formación académica necesaria para ejecutar el mismo.
- ☼ Se sugiere se elaboren los análisis de puestos, a fin de contar con todas las especificaciones correspondientes a cada puesto.
- ☼ Que las pruebas psicológicas de selección sean aplicadas, calificadas e interpretadas por psicólogos, y no por otros profesionistas que carecen de la formación teórica y práctica para manejar adecuadamente los instrumentos.
- ☼ Se recomienda que la elaboración de instrumentos de evaluación sea de acuerdo a nuestra población y por especialistas mexicanos.
- ☼ Es óptimo contar con varios exámenes de conocimientos para cada puesto y rotarlos en cada evaluación que se realice de ese puesto.
- ☼ Es necesario que los profesionales encargados de esta actividad, en especial los psicólogos del trabajo, hagan eco a los directivos sobre los beneficios que aporta el llevar a cabo el proceso adecuadamente y no verlo como un requisito para ingresar a un organismo, en especial al Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura.



CAPÍTULO V VIABILIDAD DE APLICACIÓN

Una vez expuestos los resultados, conclusiones, ventajas, desventajas y recomendaciones a los que se llegó en este trabajo, se puede determinar que el Proceso de Selección Propuesto, puede ser aplicado en su totalidad en este Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura; en el entendido de que se contemplaron las características del propio Instituto para realizar dicha propuesta, así como el marco teórico de diversos autores expertos en el tema de selección de personal y la normatividad bajo la que se rige esta Institución, incluyendo las demandas que exige el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, en materia de Selección de Personal

En este contexto, el llevar a cabo su implementación además de los beneficios ya expuestos, no tendrá un impacto trascendental en el presupuesto, ya que se cuenta con el recurso humano que sustenta el perfil requerido para llevar a cabo las actividades de selección, aunando que este personal se encuentra adscrito a la Dirección de Personal en este Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, de la que depende el Departamento de Capacitación y Desarrollo, mismo que en su ámbito de competencia, se encuentra el llevar a cabo el proceso de Selección de Personal.

Respecto a las pruebas psicológicas que se proponen para la evaluación, el Instituto no cuenta con los exámenes de BETA II-R, DAT y MOSS; sin embargo, pueden ser adquiridos.

En el caso de la aplicación del examen médico, el personal capacitado para realizarlo, igualmente depende del Instituto, estando adscrito a la Dirección de Asuntos Laborales, por lo que se sugiere, establecer un enlace entre dicha Dirección y la Dirección de Personal, para evitar generar un gasto extra y contar con el apoyo para atender esta etapa del proceso.

Por último, referente a las demás etapas que constituyen el proceso que se sugiere implementar, la Dirección de Personal cuenta con los recursos necesarios para poder llevarlas a cabo.

INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA

SÍNTESIS

El Gobierno Federal, a través del Diario Oficial del 28 de mayo de 1996, dio a conocer un programa especial de mediano plazo denominado: "Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000"; este programa encamina sus esfuerzos básicamente a brindar a la comunidad, servicios de calidad y mejorar la administración pública, comprometiendo a cada institución y a los servidores públicos que las conforman a participar directamente; por lo que en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, dicho programa, también tiene impacto.

Este programa conocido como PROMAP, engloba cuatro subprogramas que son:

Participación y Atención Ciudadana.

Descentralización y/o Desconcentración Administrativa.

Medición y Evaluación de la Gestión Pública; y

Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.

Este último, por sus alcances en cuanto a selección de personal se refiere, es de trascendental importancia para la Dirección de Personal, en virtud de que esta es la encargada entre otras funciones, de llevar a cabo el proceso de selección a través del Departamento de Capacitación y Desarrollo.

Así, al revisar las líneas de acción que marca el PROMAP en esta materia, se detectó la necesidad de procurar a quienes presten sus servicios en la Administración Pública Federal, los elementos básicos que les permita concientizar la importancia que reviste desarrollar con eficiencia las responsabilidades que tienen encomendadas; es por ello, que a partir de 1997, se hizo indispensable la aplicación de procedimientos más rigurosos de selección, implementando mecanismos que evalúen las aptitudes y actitudes necesarias para pertenecer y permanecer en el servicio público.

Por tal motivo, surgió la inquietud y necesidad de resolver la **problemática** referente al procedimiento del Proceso de Selección de Personal que se lleva en este Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura, en cuanto a su actualización según el Programa Nacional de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, así como dar respuesta a cómo instaurar el proceso; qué características del actual proceso de selección pueden rescatarse y; cuáles son las ventajas y desventajas de una propuesta acorde al PROMAP.

Ante esta problemática y tomando en cuenta la importancia de la repercusión que tiene sobre el desarrollo de los sistemas de administración que maneja la Dirección de Personal, se planteó el **objetivo** de contar con un proceso de Selección de Personal en este Instituto, mismo que responda a las exigencias actuales, acorde a los planteamientos del Programa de modernización de la Administración Pública 1995 – 2000.

Para alcanzar este objetivo, en primera instancia se realizó una **recopilación de los principales antecedentes históricos** de la Selección de Personal, en el mundo y en México, asimismo se efectuó un análisis especial del PROMAP; aunado a esto, se revisaron las técnicas de Selección de Personal, centrandó el interés en la Selección Técnica, abordando variados autores como: Arias, Barajas, Grados, Chruden y Sherman, Reyes, Romero, Sánchez, entre otros; así como los Lineamientos de Selección emitidos por la Secretaría de Educación Pública, en virtud de que el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura es regido por esta Secretaría.

Por otra parte, se recopilaron los datos referentes a la Historia del Instituto, desde su creación hasta la fecha, así como las atribuciones generales que tiene encomendadas en la actualidad, analizando en forma independiente a la Dirección de Personal y al Departamento de Capacitación y Desarrollo.

Una vez recopilada esta información, se determinó que la **población** para la presente propuesta, estaría conformada por los puestos que se incluyen en el grupo administrativo, de este Instituto, debido a la extensa gama de puestos existentes.

Posteriormente el **procedimiento** utilizado se dividió en tres fases:

FASE I Revisión del Proceso de Selección de Personal que actualmente se lleva a cabo del Grupo Administrativo.- Describiendo en este apartado el procedimiento que se lleva hoy en día, así como las acciones a seguir en cada etapa; cabe indicar que actualmente el proceso consta de cinco etapas: Presolicitud, Entrevista Inicial, Examen de Conocimientos, Examen Psicométrico y Decisión.

FASE II Actualización del Proceso de Selección de Personal en el Grupo Administrativo.- Presentando la **propuesta del nuevo proceso**, mismo que se integro de diez etapas: Solicitud, Entrevista Inicial, Entrevista Profunda, Evaluación Técnica, Evaluación Psicológica, Ratificación de Antecedentes Laborales, Examen Médico, Integración de Expediente, Decisión y Reporte de Evaluación. En este apartado se hizo la descripción de cada etapa, indicando las acciones a seguir en cada una y remitiendo al lector a los anexos correspondientes, con la finalidad de que la información brindada

fuera explícita; así mismo como la descripción del procedimiento en forma de texto y el flujograma correspondiente.

FASE III Comparación del Proceso que actualmente se realiza, contra el que proponemos que se lleve a cabo.- Inicialmente se realizó un análisis del proceso actual, contrastándolo con la recopilación de la información teórica de los autores antes referidos, sin dejar de lado las atribuciones del Instituto, a fin de poder emitir una decisión sobre los aciertos del proceso actual, así como de los aspectos que habrían de fortalecerse o incorporarse.

En esta fase se realizó un **comparativo entre los dos procesos**, con el objeto de detectar rápidamente las diferencias entre el proceso actual y el propuesto, explicando las diferencias entre ambos.

Finalmente, en las **conclusiones** se plantea que la problemática que dio origen a esta propuesta, en cuanto a que el Proceso de Selección de Personal que se lleva en el INBAL, requiere su actualización según el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) 1995-2000, y los cuestionamientos de cómo instrumentar el proceso de acuerdo a las líneas del PROMAP; qué características del actual proceso de selección pueden rescatarse y cuáles son las ventajas y desventajas de una propuesta acorde al PROMAP; se subsanaron al cumplir con el objetivo propuesto de contar con un proceso de selección de personal en este Instituto, que responde a las exigencias actuales, que al respecto plantea el PROMAP, rescatando las características del actual proceso que pueden ser aplicables y detectando las ventajas y desventajas de aplicar esta nueva propuesta.

Resaltando que este trabajo tuvo como **aportación principal**, el ser una alternativa a este Programa de Modernización, en virtud de que realizar el proceso como se propone, implica una Selección de Personal más rigurosa, ya que al sistematizar el proceso, garantiza en gran medida, llegar a una decisión acertada respecto al candidato y por otra parte aumenta las posibilidades para que el personal que se contrate permanezca en el servicio público, no sólo en el Instituto, sino en todas las dependencias gubernamentales.

Otra aportación, es el haber constituido un documento que además de facilitar la labor y el desempeño de las funciones de los psicólogos encargados de este proceso, a través de información sistematizada, les ayudará a resolver las dudas de lo que tienen que hacer en la práctica, así como a reafirmar los conocimientos adquiridos en su trayectoria laboral y académica.

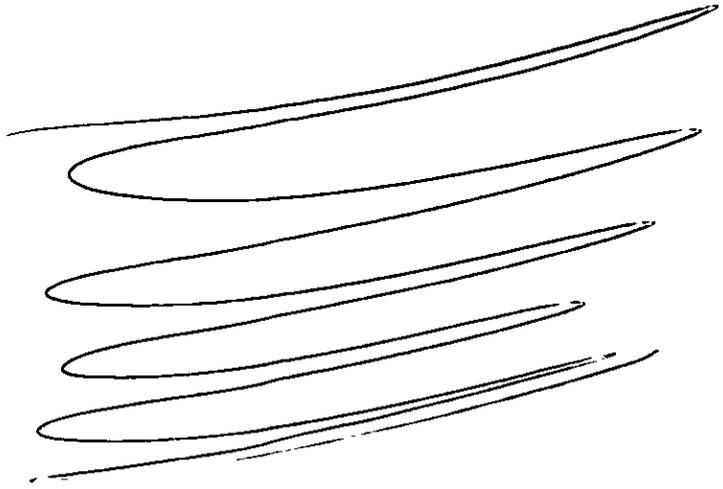
Entre las principales **ventajas** que tiene aplicar este proceso, encontramos: que responde a las líneas de acción que se deben implementar de acuerdo al PROMAP, en cuanto a procesos de selección se refiere; que se cuenta con el recurso humano con el perfil requerido para el proceso; su costo es aceptable de acuerdo al presupuesto del Instituto; los resultados que se obtengan en la evaluación, se caracterizarán por un alto grado de

confiabilidad; así como que este proceso puede ser aplicado a todos los grupos de puestos de este Instituto.

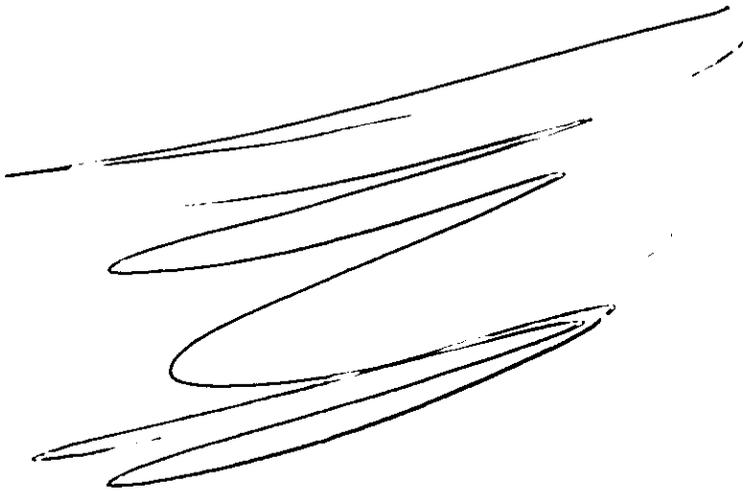
En cuanto a las **desventajas**, se determina que la entrevista se basa en la experiencia y conocimientos del evaluador, provocando en ocasiones subjetividad; que existen escasas pruebas psicológicas estandarizadas para la población de México; que el comprobar la veracidad de los antecedentes laborales, puede estar sujeta a la subjetividad del personal de la empresa a la que se acuda.

En este contexto, las **recomendaciones** sugeridas son: que el proceso sea llevado a cabo por psicólogos, en virtud de que cuentan con la formación académica necesaria para ejecutarlo; elaborar los análisis de puestos correspondientes; que los encargados de aplicar, calificar e interpretar los instrumentos psicométricos sean psicólogos, así como que la elaboración de éstos sea para nuestra población y por mexicanos; contar con varios exámenes de conocimientos para cada puesto; sensibilizar a los directivos sobre el beneficio que aporta el implementar este proceso adecuadamente y no verlo simplemente como un requisito para ingresar al Instituto.

Por último, en cuanto a la **viabilidad de aplicación** se determinó que el Proceso de Selección propuesto, es factible de ser aplicado en su totalidad en el INBAL, en el entendido de que se contemplaron las características del propio Instituto para realizar la propuesta, así como el marco teórico de diversos autores expertos en el tema de selección de personal y la normatividad bajo la que se rige esta institución, incluyendo las demandas que exige el PROMAP en materia de selección de personal



ANEXOS



ANEXO I

**DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL
PROCESO ACTUAL**

ANEXO 1.1

**PROCEDIMIENTO Y FLUJOGRAMA DEL
PROCESO DE SELECCIÓN**



INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES
SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
DIRECCION DE PERSONAL
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

REFERENCIA

HOJA	No.
	De
FECHA	05 97
	MES AÑO

SELECCION DE PERSONAL

RESPONSABLE

ACTIVIDAD

- 1 Centro de Trabajo Envía oficio de solicitud de evaluación a la Dirección de Personal, indicando nombre de la persona a evaluar y puesto.
- 2 Dirección de Personal Recibe y turna oficio al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- 3 Departamento de Capacitación y Desarrollo Recibe y programa fecha de examen, tanto psicométrico como de conocimientos.
- 4 Informa al Centro de Trabajo fecha y hora de examen, descarga programación en control; archiva oficio y mantiene en archivo temporal el control.
- 5 Centro de Trabajo Recibe comunicado y a su vez informa al aspirante.
- 6 Aspirante Recibe comunicado y se presenta en el día y hora indicado para realizar su examen.
- 7 Departamento de Capacitación y Desarrollo Aplica proceso de selección tomando en cuenta los datos asentados en el control: presolicitud, examen de conocimientos y psicométrico de acuerdo al perfil del puesto; mantiene en archivo temporal el control.
- 8 Aspirante Requisita presolicitud y resuelve exámenes; entrega al Departamento de Capacitación y Desarrollo.
- 9 Departamento de Capacitación y Desarrollo Califica e interpreta exámenes aplicados y emite resultado, descarga en control; archiva control.



INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES
SUBDIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION
DIRECCION DE PERSONAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

REFERENCIA

HOJA	No.
	De
FECHA	05 97
	MES AÑO

R E S P O N S A B L E

A C T I V I D A D

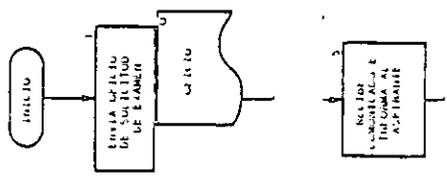
- | | | |
|----|---|--|
| 10 | Departamento de Capacitación y Desarrollo | Elabora informe de evaluación y oficio para el Centro de Trabajo; turna para firma a la Dirección de personal; archiva presolicitud, examen de conocimientos y psicométrico. |
| 11 | Dirección de Personal | Firma oficio e informe y turna al Departamento de Capacitación y Desarrollo. |
| 12 | Departamento de Capacitación y Desarrollo | Recibe, fotocopia y turna originales al Centro de Trabajo; archiva copia de evaluación y oficio. |
| 13 | Centro de Trabajo | Recibe originales de oficio e informe de evaluación. |

FIN DEL PROCEDIMIENTO

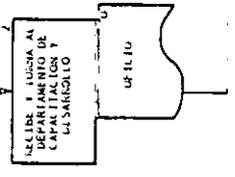
PROCEDIMIENTO: SELECCIÓN DE PERSONAL

INBA BASES DE PROCEDIMIENTOS DE CAPACITACION Y DESARROLLO

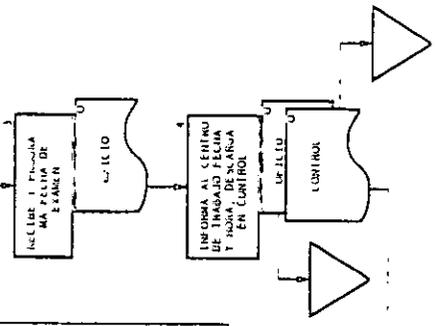
CENTRO DE TRABAJO



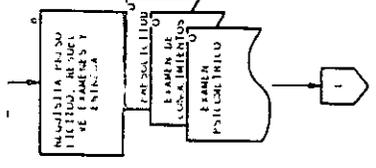
DIRECCION DE PERSONAL



DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO



ASPIRANTE



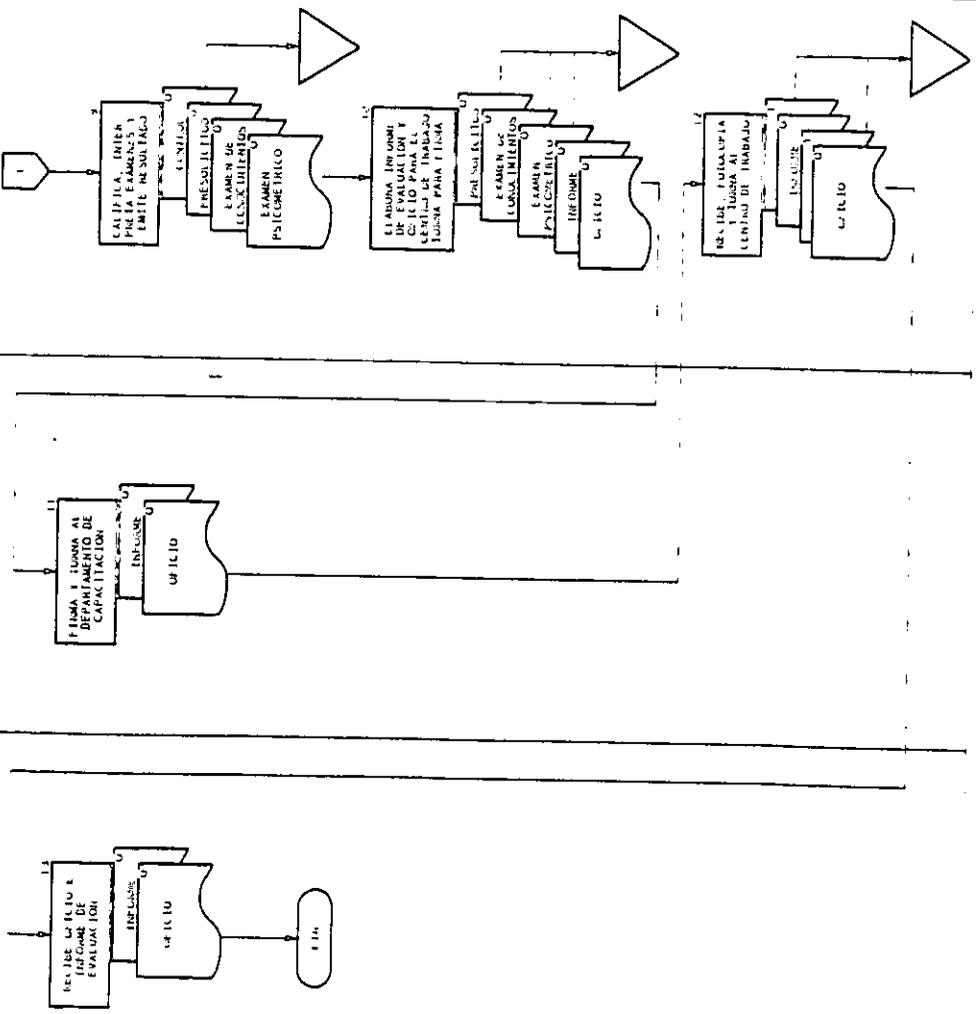
PROCEDIMIENTO: SELECCION DE PERSONAL

ASPIRANTE

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO

DIRECCION DE PERSONAL

CENTRO DE TRABAJO



ANEXO 1.2

**PRESOLICITUD
DE EMPLEO**



**DIRECCION DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE PERSONAL
COMISION MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO**

FOLIO No.

PRE SOLICITUD DE EMPLEO

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
NOMBRE					

EDAD	SEXO	CALLE		No	COLONIA	EDO CIVIL	C.P.
DOMICILIO							

TELEFONO	TIENE CARTILLA DEL S.M.N. LIBERADA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		SI	NO

ESCOLARIDAD MAXIMA	ESCUELA O INSTITUCION
--------------------	-----------------------

PUESTO QUE SOLICITA

SUELDO MENSUAL QUE ACEPTARIA	TIENE EXPERIENCIA EN ESTE PUESTO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		SI	NO

HORARIO DE TRABAJO DISPONIBLE

EMPLEO ACTUAL O ULTIMO DESEMPEÑADO

DONDE	DURACION
-------	----------

PUESTO DESEMPEÑADO	CUAL FUE SU SUELDO MENSUAL
--------------------	----------------------------

POR QUE RAZONES DEJO EL EMPLEO

QUE ACTIVIDADES DESEMPEÑO EN SU ULTIMO EMPLEO

NOMBRE DE LA PERSONA QUE LO RECOMIENDA Y LUGAR DE PROCEDENCIA

QUE OTRO PUESTO SE DIENTE CAPAZ DE DESEMPEÑAR

MEXICO, D.F. A _____ DE _____ DE 198__

FIRMA

ANEXO 1.3

INFORME DE EVALUACIÓN

DE PERSONAL



**SUBDIRECCION DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE PERSONAL
COMISION MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO**

INFORME DE EVALUACION DE PERSONAL

DATOS PERSONALES

NOMBRE		PUESTO SOLICITADO	
		ACTIVIDAD ACTUAL	
DOMICILIO:		ESCOLARIDAD	
		ESTADO CIVIL	
TELEFONOS:		EDAD	SEXO:
FECHA DE SOLICITUD		FECHA DE EXAMEN:	

PERFIL CONDUCTUAL

CALIFICACION	BAJA			MEDIA			ALTA		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DE									
DE									
DE									
DE									
DE									
TOTAL	DEFICIENTE	INFERIOR	SUBNORMAL	NORMAL BAJO	NORMAL	NORMAL ALTO	SUPERIOR AL TERMINO MED	SUPERIOR	EXCELENTE

DIMENSIONES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>								
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					

ANEXO 2.1

**REQUISICIÓN DE
PERSONAL**

REQUISICIÓN DE PERSONAL

I DATOS DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: _____

CENTRO DE TRABAJO: _____

NÚMERO DE PERSONAS SOLICITADAS: _____

BASE: _____

CONFIANZA: _____

OTRO: _____

PARA CUBRIR VACANTE POR: _____

PROMOCIÓN: _____

TRANSFERENCIA: _____

RENUNCIA: _____

INCAPACIDAD: _____

NUEVA CREACIÓN: _____

OTRO (ESPECIFICAR) _____

II REQUISITOS DEL CANDIDATO

ESCOLARIDAD: _____

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS: _____

EXPERIENCIA MÍNIMA: _____

RANGO DE EDAD: _____

ESTADO CIVIL: _____

SEXO: _____

PUESTO(S) A QUIEN REPORTARÁ: _____

PUESTO(S) QUE LE REPORTARÁN A EL: _____

ACCESO A DATOS CONFIDENCIALES

SI: _____

NO: _____

III RELACIÓN DETALLADA DE RESPONSABILIDAD Y ACTIVIDADES DE RUTINA Y OCASION DEL PUESTO.

IV CARACTERÍSTICAS ESPECIALES QUE DEBE REUNIR EL CANDIDATO

V SOLICITADO POR NOMBRE: _____

FIRMA

FECHA

VI APROBACIONES

NOMBRE

FIRMA

JEFE INMEDIATO _____

DIRECTOR DE C.T. _____

ANEXO 2.2

**SOLICITUD DE
EMPLEO**



DIRECCION DE ADMINISTRACION
SUBDIRECCION DE PERSONAL
COMISION MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO

SOLICITUD DE EMPLEO

FOLIO

FOTOGRAFIA
RECIENTE

ESCRIBA POR FAVOR CON LETRA CLARA Y DE MOLDE LOS DATOS QUE A
CONTINUACION SE LE REQUIEREN

I.- DATOS PERSONALES

NOMBRE

APELLIDO PATERNO

APELLIDO MATERNO

NOMBRE (S)

PUESTO QUE SOLICITA

DOMICILIO:

CALLE

NUMERO

COLONIA

C.P.

HORARIO QUE LE INTERESA

TELEFONO DE LOCALIZACION

EDAD

SEXO

MASC.

FEM.

SUELDO MENSUAL QUE ACEPTARIA

ESTADO CIVIL

Nº CARTILLA S.M.N.

REGISTRO FEDERAL DE CUASANTES

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO

NACIONALIDAD

CEDULA DE IDENTIFICACION
PERSONAL

NOMBRE DEL PADRE

NOMBRE DE LA MADRE

ESPECIFIQUE

LA CASA O DEPARTAMENTO QUE HABITA ES

PROPIA

RENTADA

OTRA

CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED

ANOTE SUS DATOS CORRESPONDIENTES

NOMBRE

PARENTESCO

EDAD

SEXO

II.- ESCOLARIDAD

DOCUMENTOS
PROBATORIOS

NOMBRE DE LA ESCUELA

DOMICILIO

FECHA
DE A AÑOS

CONSTANCIA
B3 CALIF

CERTIFICADO
DIPLOMA

TITULO
OTRO

PRIMARIA

SECUNDARIA
PREPARATORIA
O VOCACIONAL

COMERCIAL

PROFESIONAL

OTROS ESTUDIOS

CARRERA

IDIOMAS

HABLA

ESCRIBE

TRADUCE

ESPECIALIDAD:

III.- EXPERIENCIA LABORAL

TRABAJOS	ACTUAL	ULTIMO	PENULTIMO
INSTITUCION O DEPENDENCIA			
CENTRO DE TRABAJO			
NOMBRE Y CARGO DE SU JEFE INMEDIATO			
NOMBRE DEL PUESTO DESEMPEÑADO			
DURACION	DESDE	DESDE	DESDE
	HASTA	HASTA	HASTA
SUELDO MENSUAL	INICIAL	INICIAL	INICIAL
	FINAL	FINAL	FINAL
MOTIVO DE SEPARACION			
TELEFONO DEL TRABAJO			

HA TRABAJADO ANTERIORMENTE EN EL INSA

SI NO

CENTRO DE TRABAJO Y TIEMPO DE EMPLEO _____

MOTIVO POR EL CUAL DESEA TRABAJAR EN INSA _____

IV - INFORMACION GENERAL

INDIQUE EL TIPO DE VEHICULO QUE SABE CONDUCIR: _____

No. DE LICENCIA _____ CLASE _____ LUGAR Y FECHA DE EXP _____

ESTARIA DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA _____

SI NO

EN QUE ESTADO DEL PAIS PREFERIA USTED RADICAR: _____

TIEMPO QUE TIENE DE COTIZACION AL ISSSTE _____

MENCIONE LOS CURSOS DE CAPACITACION QUE HA RECIBIDO EN LOS ULTIMOS TRES AÑOS

1. _____
2. _____
3. _____

DE INGRESAR AL INSA EN QUE CURSO (S) DESEARIA RECIBIR CAPACITACION:

1. _____
2. _____
3. _____

V - REFERENCIAS PERSONALES

PROPORCIONE DATOS RELATIVOS A TRES PERSONAS QUE LE CONOZCAN QUE NO HAYAN SIDO JEFES ANTERIORES NI SEAN FAMILIARES

NOMBRE	DOMICILIO	TELEFONO	TIEMPO DE CONOCERLO

BAJO PROTESTA DE DECIR, DECLARO QUE LOS DATOS ASENTADOS SON CORRECTOS Y VERIDICOS
AUTORIZO AL INSTITUTO PARA QUE LOS COMPRELEBE A SU ENTERA SATISFACCION

MEXICO D.F. A _____ DE _____ DE 19__

FIRMA DEL SOLICITANTE _____

ANEXO 2.3

ENTREVISTA

ENTREVISTA

FOLIO _____

FECHA. _____

I DATOS PERSONALES

1 1 PUESTO QUE SOLICITA _____

1 2 ÁREA _____

1 3 NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

1 4 EDAD _____ 1 5 ESTADO CIVIL _____

1 6 ESCOLARIDAD _____

1 7 LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____

1 8 DIRECCIÓN _____

_____ 1 9 TELÉFONO _____

1 10 NOMBRAMIENTO ACTUAL _____

1 11 CENTRO DE TRABAJO _____

1 12 PERSONA QUE LO PROPONE _____

II ÁREA ESCOLAR

2.1 TRAYECTORIA ESCOLAR

	AÑOS CURSADOS	PERÍODO	DOCTO OBTENIDO	OBSERVACIONES
PRIMARIA	_____	_____	_____	_____
SECUNDARIA	_____	_____	_____	_____
PREPARATORIA/ VOCACIONAL	_____	_____	_____	_____
NIVEL TÉCNICO	_____	_____	_____	_____
LICENCIATURA	_____	_____	_____	_____
OTROS	_____	_____	_____	_____

III HISTORIA LABORAL

3.1 INDAGAR PREFERENTEMENTE LOS TRES ÚLTIMOS PUESTOS DESEMPEÑADOS

EMPRESA _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

PERÍODO _____ HORARIO _____ SUELDO _____

PERSONAL BAJO SU DIRECCIÓN _____

ACTIVIDADES REALIZADAS _____

CAUSAS DE SEPARACIÓN _____

EMPRESA _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

PERIODO _____ HORARIO _____ SUELDO _____

PERSONAL BAJO SU DIRECCIÓN _____

ACTIVIDADES REALIZADAS _____

CAUSAS DE SEPARACIÓN _____

EMPRESA _____

PUESTO DESEMPEÑADO _____

PERÍODO _____ HORARIO _____ SUELDO _____

PERSONAL BAJO SU DIRECCIÓN _____

ACTIVIDADES REALIZADAS _____

CAUSAS DE SEPARACIÓN _____

MOTIVO POR EL QUE DESEA INGRESAR A ESTE INSTITUTO _____

RAZÓN POR LA QUE DESEA DESEMPEÑAR EL PUESTO SOLICITADO _____

IV METAS

4.1 QUÉ ESPECTATIVAS TIENE DE ESTA INSTITUCIÓN (QUÉ ESPERA DE ELLA)

4.2 QUÉ HARIA PARA LOGRARLO

4.3 MENCIONE SUS METAS INMEDIATAS

4.4 MENCIONE SUS METAS A MEDIANO PLAZO

4.5 MENCIONE SUS METAS A LARGO PLAZO

V **CONCEPTO DE SÍ MISMO**

5 1 QUÉ LE AGRADA DE SU PERSONALIDAD _____

5 2 QUÉ LE DESAGRADA DE SU PERSONALIDAD _____

5 3 DE USTED, QUÉ CONSIDERA QUE LE AGRADA A LA GENTE CON LA QUE CONVIVE O TRABAJA

5 4 QUÉ CONSIDERA QUE LE DESAGRADA A LA GENTE CON LA QUE CONVIVE O TRABAJA

VI **AREA FAMILIAR**

6 1 FAMILIA INTEGRADA POR _____ PERSONAS, INCLUYENDO PADRE Y MADRE

6 2

	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACIÓN
PADRE	_____	_____	_____	_____
MADRE	_____	_____	_____	_____
HERMANOS	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____

6 3 DESCRIPCIÓN DE LA RELACION QUE EXISTE EN SU FAMILIA DE ORIGEN _____

6 4

	NOMBRE	EDAD	ESCOLARIDAD	OCUPACION
CONYUGE	_____	_____	_____	_____
HIJOS	_____	_____	_____	_____

6 5 DESCRIPCIÓN DE LA RELACIÓN QUE EXISTE CON SU CONYUGE E HIJOS _____

VII SALUD

7 1 CÓMO CONSIDERA SU SALUD _____

7 2 CUÁLES SON O HAN SIDO SUS PADECIMIENTOS MÁS FRECUENTES _____

7 3 PRACTICA ALGÚN DEPORTE

SI () CUÁL (ES) _____
FRECUENCIA _____
NO () POR QUÉ _____

VIII PASATIEMPOS

8 1 DISTRACCIONES O DIVERSIONES _____

8 2 CON QUÉ FRECUENCIA _____

IX OBSERVACIONES _____

ANEXO 2.4

**INFORME DE
ENTREVISTA**

INFORME DE ENTREVISTA

NOMBRE DEL SOLICITANTE _____

PUESTO QUE SOLICITA _____

RANGO DE SUELDO DE _____ A _____ PRETENDE _____

EMPLEOS

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INACEPTABLE
ESTABILIDAD LABORAL	_____	_____	_____	_____
DESARROLLO LABORAL	_____	_____	_____	_____
EXPERIENCIA LABORAL	_____	_____	_____	_____
PREPARACIÓN ACADÉMICA	_____	_____	_____	_____

PERSONALIDAD

	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	INACEPTABLE
PRESENTACIÓN	_____	_____	_____	_____
ESTABILIDAD EMOCIONAL	_____	_____	_____	_____
EXPRESION VERBAL	_____	_____	_____	_____
CONFIANZA EN SÍ MISMO	_____	_____	_____	_____
FACILIDAD PARA RELACIONARSE	_____	_____	_____	_____

COMPOSICION FAMILIAR _____

ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA _____

POSIBLES PUESTOS A OCUPAR _____

OBSERVACIONES _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADOR _____ FIRMA _____

FECHA _____

ANEXO 2.5

**FORMATO PARA VERIFICAR LA
REFERENCIA TELEFÓNICA**

FORMA PARA VERIFICAR LA REFERENCIA TELEFÓNICA

NOMBRE DEL ASPIRANTE _____
COMPAÑÍA _____
CIUDAD O ESTADO _____ TELÉFONO _____
PERSONA CON LA CUAL HIZO CONTACTO _____
PUESTO O TÍTULO _____

- 1.- Yo quisiera verificar la información que nos fue dada por el (la) _____
quién está solicitando un puesto en nuestra compañía. ¿en qué fechas trabajó con usted?
- 2.- ¿Cuál era la naturaleza de su trabajo? _____
- 3.- ¿Qué pensaba usted de su trabajo? _____
- 4.- ¿Cómo describiría usted su desempeño en comparación con otras personas? _____
- 5.- ¿Qué progreso hizo en el trabajo? _____
- 6.- ¿Cuáles fueron sus ganancias? _____
- 7.- ¿Por qué dejó su compañía? _____
- 8.- ¿Lo volvería usted a contratar? _____ ¿Por qué? _____
- 9.- ¿Cuáles son sus puntos fuertes? _____
- 10.- ¿Cuáles son sus limitaciones? _____
- 11.- ¿Cómo se llevaba con los demás? _____
- 12.- Podría usted hacer sus comentarios sobre su:
 - a) asistencia _____
 - b) cumplimiento _____
 - c) habilidad para encargarse de una responsabilidad _____
 - d) potencial de adelanto _____
 - e) grado de supervisión que necesitaba _____
 - f) actitud general _____
- 13.- ¿Tuvo algunas dificultades personales que interfirieran con su trabajo? _____
- 14.- ¿Hay algo más de importancia que debamos saber? _____

VERIFICADOR

FECHA

ANEXO 2.6

REPORTE DE
EXAMEN MÉDICO

REPORTE DE EXAMEN MÉDICO

NOMBRE DEL TRABAJADOR _____ EDAD _____

ESTADO CIVIL _____ PESO _____ ESTATURA _____

TRABAJOS ANTERIORES:

ANTECEDENTES HEREDITARIOS FAMILIARES:

ANTECEDENTES PERSONALES NO PATOLÓGICOS:

ANTECEDENTES PERSONALES PATOLÓGICOS:

PADECIMIENTOS ACTUALES:

INTERROGATORIO POR APARATOS Y SISTEMAS

RESPIRATORIO:

CIRCULATORIO:

DIGESTIVO:

GENITOURINARIO:

HEMÁTICO Y LINFÁTICO:

ENDÓCRINO:

NERVIOSO:

MUSCULO - ESQUELÉTICO:

EXPLORACIÓN FÍSICA

PESO ACTUAL:

PESO IDEAL:

PESO HABITUAL:

ESTATURA:

PULSO:

TENSIÓN ARTERIAL.

TEMPERATURA:

RESPIRACIÓN:

INSPECCION GENERAL:

CABEZA:

CUELLO:

TORAX:

ABDOMEN:

GENITALES:

MIEMBROS:

COLUMNA VERTEBRAL:

PIEL MUCOSA Y ANEXOS:

ID.

FECHA _____

MÉDICO _____

FIRMA _____

ANEXO 2.7

**REPORTE DE
EVALUACIÓN**

V DESCRIPCIÓN CUALITATIVA

INTELIGENCIA

HABILIDADES/APTITUDES

PERSONALIDAD

V PRONÓSTICO

DIRECTOR DE PERSONAL

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CAPACITACION
Y DESARROLLO

EVALUADOR

ANEXO III

CATÁLOGO INSTITUCIONAL DE PUESTOS

"FUNCIONES"

La evaluación en cuanto a conocimientos se realiza de acuerdo al puesto: para los fines del presente trabajo, únicamente se hará referencia a los que corresponden al grupo administrativo:

EXAMEN DE CONOCIMIENTOS

Es importante resaltar que en esta etapa, se verifica si el candidato cumple con los requisitos establecidos en el Catálogo Institucional de Puestos, en cuanto a la documentación, escolaridad y experiencia.

En esta etapa, se corroboran de manera superficial y en forma verbal, los datos que asientan en la presolicitud, con la finalidad de detectar los espacios que haya dejado en blanco y hacer las anotaciones respectivas, de tal forma que quede completamente requisitada.

ENTREVISTA INICIAL

Este formato se les aplica a todos los aspirantes, independientemente del puesto para el que sean evaluados. Ver ANEXO 1.2, "Presolicitud de Empleo".

Consiste en que el aspirante requisiite un formato estructurado, en el que se le cuestiona sobre datos personales como: nombre, edad, sexo, estado civil, domicilio, teléfono, escolaridad, puesto que solicita, sueldo, horario disponible y las referencias de su empleo actual o el último que haya desempeñado, debe anotar la fecha de elaboración y firmar la presolicitud.

PRESOLICITUD

3.4.1.2 DESCRIPCIÓN DE CADA ETAPA

Finalmente se registra el resultado en la libreta de control y se archiva la documentación generada: presolicitud, exámenes de conocimientos y psicométricos, así como los oficios generados de esta evaluación. Para tener un mejor panorama de este proceso, se recomienda remitirse al ANEXO 1.1, "Procedimiento y Flujoograma del Proceso de Selección".

Director de Personal, el Jefe del Departamento de Capacitación y Desarrollo y el Coordinador de Selección.

- Programar y solicitar con la debida anticipación, los artículos, material y equipo que requiere su área de trabajo, para su buen funcionamiento.
- Recurrir a otras áreas para solicitar información que requiera el buen desempeño de sus funciones.
- Asistir a cursos de capacitación de su especialidad para mentenerse debidamente actualizado.
- Verificar que los registros de cada área estén correctamente asentados.
- Participar en el levantamiento del inventario físico de su lugar de trabajo.

EVENTUALES

- Solicitar al personal a su cargo sugerencias para mejorar el funcionamiento de la oficina, las analiza, adecua y propone al Jefe del Departamento correspondiente.
- Cooperar con la Comisión de Seguridad ante desastres y terremotos para la observancia de las medidas conducentes.
- Gestionar ante su Jefe Inmediato la problemática de pago que presente el personal a su cargo.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Bachillerato o Carrera Técnica o Subprofesional.

EXPERIENCIA: Tres años en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

JEFE DE SECCIÓN

FUNCIÓN GENÉRICA

Definir, programar y controlar las actividades referentes a la sección de conformidad con la naturaleza de los asuntos que se atienden en el área.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Apoyar a su Jefe Inmediato en la asignación y distribución de las tareas al personal que se encuentre bajo su cargo.
- Vigilar y supervisar que los trabajos asignados al personal se realicen correcta y oportunamente.
- Controlar y revisar las tarjetas de asistencia, elabora los reportes correspondientes (faltas, tiempo extra, días económicos, incapacidades, permisos, etc.) y los turna a su Jefe Inmediato.
- Elaborar y tramitar movimientos de personal que le sean solicitados por su Jefe Inmediato.
- Efectuar los cálculos correspondientes a tiempo extra y prima dominical y gestionar el pago correspondiente.
- Manejar equipo sencillo de oficina como engargoladoras, calculadoras, etc.
- Supervisar que el archivo de la sección se mantenga actualizado y ordenado correctamente.

PERIÓDICAS

- Atender y resolver peticiones sencillas del personal bajo su cargo.
- Formular y presentar a su Jefe Inmediato, reportes de los avances o retrasos en la realización de los trabajos.

- Recibir la nómina y cheques para pagos al personal (quincena, tiempo extra, prima dominical, etc.), pagar y realizar las comprobaciones de dichos pagos.
- Solicitar a su Jefe Inmediato el mantenimiento del equipo e instalaciones de su área de trabajo y reporta las fallas que detecte.

EVENTUALES

- Sustituir a su Jefe Inmediato en sus funciones cuando por alguna razón éste deba ausentarse.
- Apoyar a su Jefe Inmediato en el desarrollo de actividades administrativas de otras secciones diferentes a la suya.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Bachillerato, Vocacional o Carrera Técnica avanzada.

EXPERIENCIA: Tres años en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN GENÉRICA

Proporcionar el apoyo administrativo necesario en los procedimientos y actividades propias de su área de trabajo.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Recibir, clasificar y distribuir papelería y correspondencia.
- Auxiliar las labores de archivo y correspondencia que se requiera en su área de trabajo, así como en la tramitación de documentos que se le encomiende.
- Apoyar en el registro de datos y documentación que se le asigne.
- Proporcionar información y orientación en cuanto a las actividades propias del área.
- De acuerdo a las instrucciones que reciba, consulta los archivos que se requieran para el buen desarrollo de sus actividades.
- Proporcionar apoyo administrativo, en eventos especiales correspondientes a su área de trabajo.
- De acuerdo a las cargas de trabajo opera determinado equipo de oficina, como máquina de escribir, calculadora, fotocopidora, engargoladora.
- Verificar la existencia y distribuir el material necesario que se requiera en cada área de trabajo.
- Reportar fallas o desperfecto de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su Jefe Inmediato.
- Solicitar oportunamente el mantenimiento o reparación según lo requiera el equipo de trabajo de su área.

PERIÓDICAS

- Elaborar los informes estadísticos que se requieran para mantener un banco de información actualizado.
- Cuando le sea requerido por su Jefe Inmediato auxilia en las diferentes actividades tales como actualización de plantillas de personal, controles presupuestales, cotización de artículos, control de activo fijo, recopilación de información requeridos para el análisis de estudios, etc.

EVENTUALES

- Apoyar en el levantamiento físico de inventarios en su área de trabajo.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Primaria completa y conocimientos específicos del puesto.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

CONTROLADOR DE ASISTENCIA

FUNCIÓN GENÉRICA

Controlar la asistencia, faltas, retardos, licencias, permisos económicos, vacaciones, tiempo extra, de las diferentes áreas del Instituto que tengan asignadas a su cargo y presentar los reportes correspondientes a su Jefe Inmediato.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Vigilar que el personal registre su asistencia a la hora de entrada y salida conforme al horario y jornada asignada.
- Llevar el control de los retardos y faltas del personal y realizar un reporte diario de las incidencias.
- Llevar un control de las salidas por comisiones oficiales, permisos, días económicos, licencias con o sin goce de sueldo, otorgadas al personal de las áreas a su cargo y vaciarlo en las tarjetas para llevar un control exacto de éstas mediante oficios, recibos de las áreas.
- Llevar un control del tiempo extra autorizado que se genere en las áreas.
- Supervisar que el personal no se ausente del área donde labora sin autorización.
- Llevar un control de los oficios de altas, bajas y cambios de personal llenando o dando de baja las tarjetas de asistencia.
- Llevar un control del inicio y término de las licencias médicas otorgadas al personal, así como de los permisos que se otorgan por licencia.
- Supervisar y reportar las anomalías que se detecten en el control de la asistencia.

PERIÓDICAS

- Solicitar oportunamente a su Jefe inmediato la papelería necesaria para el desarrollo de sus funciones.

- Llevar un control quincenal de faltas, para que se lleve acabo el descuento correspondiente, como también las amonestaciones y sanciones determinadas en las condiciones generales de trabajo del personal docente, administrativo, técnico y manual.
- Solicitar el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos asignados bajo su cargo.

EVENTUALES

- Llevar un control de tarjetas con dos años de retrasó a fin de realizar cualquier aclaración que requieran por parte de los trabajadores o cualquier consulta de récord.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Primaria completa y conocimientos generales del puesto.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

GESTOR

FUNCIÓN GENÉRICA

Realizar los trámites administrativos de su área de adscripción y demás servicios que se requieran ante otras dependencias del Instituto o externas a él.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Gestionar ante las instancias correspondientes, los trámites o problemas que se generen en el área de su competencia.
- Atender individualmente al personal de su área que le solicite la realización de algún trámite.
- Realizar los trámites que le soliciten y que pueden ser: permisos, prórrogas, altas, bajas, reclamaciones por descuentos indebidos, reembolsos, tiempo extra, prima dominical, credenciales INBA e ISSSTE y cobros de documentos a favor del Instituto.
- Presentar apoyo administrativo a su Jefe Inmediato o al personal autorizado que requiera algún trabajo.
- Llevar o traer valores ya sea en efectivo o en cheques cobrables y documentación de carácter confidencial de funcionarios del Instituto.
- Solicitar, obtener y transportar materiales necesarios para el área de su competencia.
- Comprar artículos y materiales que le soliciten para lo cual deberá cotizar precios. (papelería, artículos de cocina, material para laboratorio, herramientas, etc.).
- Manejar, coordinar y controlar la diversa documentación que le confieren en su área de adscripción (recursos humanos, materiales y financieros, etc.).
- Efectuar la comprobación de los gastos que realice por concepto de pasajes, pago de impuestos, servicios, etc.
- Solicitar ante la Secretaria de Comercio los permisos de importación par mercancías extranjeras que requiera el Instituto y posteriormente gestionar su internación al país.

- Efectuar el trámite de pago de intercambio compensado ante el Instituto Mexicano de Comercio Exterior.
- Recoger en el banco o en el aeropuerto las guías de embarque o avisos de envío, tanto de mercancías como de obras para exposiciones y posteriormente realizar el rescate de la aduana o correos.
- Gestionar ante el seguro o ante quién corresponda, la documentación referente a los extravíos y deterioros de mercancías u obras artísticas.

PERIÓDICAS

- Informar a su Jefe inmediato de los avances o retrasos que sufran los trámites que gestiona.
- Reportar fallas o desperfectos del equipo o instalaciones de su área de adscripción.
- Solicitar a las áreas que correspondan el mantenimiento del equipo o instalaciones de su área de adscripción.

EVENTUALES

- Distribuir invitaciones a diferentes funcionarios tanto de Instituto como de otras dependencias.
- Realizar trámites de reembolso de fondo fijo de su área de adscripción.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Primaria completa, Secundaria ó Prevocacional y conocimientos específicos del puesto.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

ALMACENISTA

FUNCIÓN GENÉRICA

Organizar, coordinar y supervisar las actividades del almacén, recibiendo, verificando, ubicando, registrando y controlando el material y artículos que ingresen o salgan del mismo, así como observar las medidas de seguridad establecidas para almacenamiento y conservación de los artículos y bienes.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Recibir y verificar que los materiales, artículos, herramientas, mobiliario y equipo cumplan con las especificaciones descritas en el pedido.
- Revisar que la documentación que ampara la mercancía, se encuentre debidamente requisitada de acuerdo con la normatividad operante del gasto público federal.
- Formular el reporte de la mercancía defectuosa o fuera de especificaciones para dictaminar la aceptación o rechazo de las mismas.
- Estibar y acomodar la mercancía recibida en sus respectivos lugares.
- Formular catálogos y tarjetas de control para la oportuna localización de artículos y mercancías en general.
- Suministrar los artículos de consumo y bienes que amparen los informes de salida, así como las ordenes de transferencia o traslado a las diversas áreas del Instituto.
- Mantener un control diario de entradas y salidas de almacén en los registros señalados.
- Manejar el equipo de almacén necesario que facilite los movimientos de las mercancías, atendiendo el volumen y peso de las mismas.
- Informar al Jefe Inmediato sobre las actividades realizadas.

PERIÓDICAS

- Informar al Jefe Inmediato de los artículos y materiales de consumo que están por agotarse para su reposición.
- Presentar control de entradas, salidas y actualizar la relación de artículos y materiales en existencia.
- Apoyar en la determinación del material y artículos que deban darse de baja, elaborando la documentación inherente a la misma.

EVENTUALES

- Participar en la realización de balances o inventarios físicos.
- Participar en la formulación de actas que por concepto de pérdida o robo se requieran, de acuerdo a la normatividad que establece la Contraloría Interna de la Federación.
- Informar de los cambios necesarios para un mejor reacomodo de los materiales, que se encuentran dentro del almacén.
- Reportar los desperfectos en el equipo o herramienta de trabajo para su reparación.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Secundaria, Técnica o Prevocacional.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

AUXILIAR DE INVENTARIOS

FUNCIÓN GENÉRICA

Auxiliar en el desarrollo de programas de registro, control y el levantamiento de inventarios del mobiliario, equipo, maquinaria del Instituto Nacional de Bellas Artes, así como elaborar los documentos de resguardo correspondientes.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Acudir a las diversas áreas del Instituto que le asignen y revisar el mobiliario, equipo y maquinaria y recabar el número en los formatos preliminares de vaciado de información.
- Registrar las altas, bajas o traspasos que se generen en las diversas dependencias del Instituto.
- Mantener actualizados los registros, tarjetas de control, hojas censales, consecutivos y resguardos que haya elaborado sobre el mobiliario, equipo y maquinaria del Instituto.
- Preparar y organizar la papelería que requiera para el levantamiento de inventarios.
- Colocar etiquetas al mobiliario, equipo y maquinaria registrada así como, su reetiquetación cuando así se requiera.
- Elaborar y entregar los vales de resguardo por cada uno de los bienes para cada responsable censado por centros de trabajo.
- Asignar el número de inventario general a cada uno de los bienes conforme a las características que presenten.

PERIÓDICAS

- Reportar a su Jefe Inmediato el resultado de cada una de las visitas que realicen en cada una de las dependencias.
- Elaborar relaciones del mobiliario que requiera reparación para ser utilizados.

- Controlar y elaborar las relaciones del traspaso de mobiliario de una dependencia a otra.
- Controlar el cambio o baja del personal del Instituto realizando el inventario de entrega correspondiente.
- Obtener el Vo. Bo. de su Jefe Inmediato para procesar los diferentes listados a través de computo.

EVENTUALES

- Solicitar la baja de mobiliario por inutilidad en el servicio o por incosteabilidad en su reparación y analizar las ordenes de servicio para el traslado a la bodega de Ticomán.
- Reportar a su Jefe Inmediato las fallas o desperfectos que detecten en el mobiliario, equipo e instalaciones que así lo requieran.
- Solicitar el servicio de camiones y estibadores para el traslado del equipo.
- Recoger de las diferentes áreas los muebles, equipo, maquinaria y enceres que no sean utilizados.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Secundaria, Técnica o Prevocacional.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

TÉCNICO EN ARCHIVONOMÍA

FUNCIÓN GENÉRICA

Recibir, clasificar, registrar y controlar todo tipo de documentos que entre o salga de su área o centro de trabajo.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Recibir y sellar la documentación que es enviada por las diferentes áreas del Instituto para el archivo.
- Clasificar la documentación que fue enviada por las áreas con la finalidad de incorporarla a los expedientes correspondientes.
- Abrir nuevos expedientes de la documentación necesaria según las áreas del INBA y archivar los mismos.
- Registrar la documentación que será archivada detallando día, mes, año, área de procedencia, asunto y responsable del área.
- Asignar el número de clasificación a los documentos y expedientes de acuerdo a un código establecido.
- Controlar el archivo mediante técnicas establecidas.
- Realizar la distribución y archivar la documentación requerida.
- Proporcionar a quien lo solicite con la debida anticipación los expedientes que le sean requeridos.
- Controlar la entrada y salida de la documentación a través de registros previamente establecidos.
- Vigilar que todos los expedientes cuenten con los datos mínimos requeridos para una fácil ubicación dentro del archivero.

- Manejar equipo sencillo de oficina como perforadora, guillotina, engargoladora, máquina de escribir, etc.
- Solicitar el material de papelería necesario para el desempeño de sus funciones.
- Elaborar oficios y cartas.

PERIÓDICAS

- Informar sobre los expedientes de asuntos terminados llevando a cabo la depuración de los archivos.
- Controlar que los expedientes se encuentren dentro de su sitio de consulta establecido.
- Reportar las faltas o desperfectos del equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su Jefe Inmediato.

EVENTUALES

- Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su Jefe Inmediato.
- Efectuar las demás actividades inherentes al puesto.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Bachillerato, Vocacional o Carrera Técnica en Archivonomía.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

MENSAJERO

FUNCIÓN GENÉRICA

Recibir, clasificar, entregar y controlar la correspondencia interna y externa que se requiere en las áreas administrativas del INBA.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Recibir y clasificar la correspondencia o paquetería por su distribución.
- Efectuar el fotocopiado de la documentación que se le indique.
- Entregar la correspondencia interna y externa que se genere en su centro de trabajo.
- Efectuar en los bancos los tramites requeridos por su área de trabajo.
- Realizar y vigilar el adeudo y correcto control, así como el registro de toda la correspondencia que entra y sale del centro de trabajo.
- Controlar el acuse de recibo de la documentación que distribuye.
- Llevar la administración de correos o telégrafos la correspondencia que especialmente le sea asignada por urgencia en su envío y en su caso analiza el envío con acuse de recibo.
- Revisar la correspondencia devuelta por mensajería y verifica el motivo de devolución.

PERIÓDICAS

- Pedir el informe de los costos realizados por envío de paquetería para que se reintegre el dinero gastado.
- Realizar los tramites requeridos para el retiro de la paquetería registrada en las aduanas.

EVENTUALES

- Reportar ante su Jefe Inmediato la anomalías que se presenten en el desempeño de sus funciones.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Primaria completa y conocimientos generales del puesto.

EXPERIENCIA: Seis meses.

NOMBRE DEL PUESTO

RECEPCIONISTA

FUNCIÓN GENÉRICA

Recibir y atender en forme cortés y adecuada a toda persona que solicite información, orientación o servicios relacionados con su área de trabajo, así mismo apoyar a su Jefe Inmediato o a quien le designe en funciones administrativas.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Atender a empleados del Instituto y público en general que requieren información relacionada con su área de trabajo, previa autorización.
- Recibir, clasificar y entregar a su Jefe Inmediato la correspondencia que llega a su área de trabajo.
- Atender las llamadas telefónicas de su área de trabajo y pasar los reportes correspondientes.
- Apoyar el manejo y control de la agenda de trabajo de su Jefe Inmediato.
- Atender y controlar las entrevistas solicitadas con los funcionarios de su área.
- Anunciar a los visitantes con los funcionarios, para establecer o programar la entrevista que soliciten, llevando un control de ellos.

PERIÓDICAS

- Apoyar a la secretaria de su área en la realización de trabajos sencillos de mecanografía.
- Requerir ante su Jefe Inmediato el mantenimiento de su mobiliario y equipo de trabajo.
- Auxiliar a la secretaria de su área en el control y manejo del archivo de la dependencia.
- Participar en el levantamiento físico del inventario de su área de trabajo.

EVENTUALES

- Reportar a su Jefe Inmediato las fallas o desperfectos que detecte en el equipo o instalaciones de su área.
- Actualizar el directorio del Instituto Nacional de Bellas Artes.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Secundaria, Técnica o Prevocacional.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

TAQUIMECANÓGRAFA

FUNCIÓN GENÉRICA

Tomar dictado en taquigrafía y transcribirlo mecanográficamente con fidelidad, limpieza y correcta ortografía los documentos que requiera su Jefe Inmediato o la persona que éste autorice, realizando el respectivo control de la documentación y archivo de su área.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Escribir en taquigrafía la información que le dicte su Jefe Inmediato a efecto de realizar posteriormente la transcripción mecanográfica.
- Realizar mecanográficamente la formulación de documentos tales como oficios, memoranda, cuadros, números y estadísticas, informes, notas, etc.
- Manejar el equipo sencillo de oficina como máquina de escribir, perforadora y engrapadora.
- Realizar la depuración de la documentación que se encuentra considerada como archivo muerto.
- Controlar los expedientes que son prestados a otras áreas del INBA.
- Llevar el control de oficios y memoranda realizados por el área a su cargo empleando para tal fin un consecutivo, mismo que deberá estar actualizado.
- Revisar que el trabajo realizado cuente con buena presentación y no contenga errores mecanográficos.
- Apoyar irrestrictamente a su Jefe Inmediato en el desarrollo de tareas afines a su puesto.
- Controlar los expedientes que son prestados a otras áreas del Instituto.
- Asignar número consecutivo de control a los oficios y memoranda que realiza y envía.

PERIÓDICAS

- Realizar mensualmente la lista de faltantes de la papelería y material de consumo en la oficina.
- Actualizar el directorio telefónico del INBA y el particular de su Jefe Inmediato.
- Solicitar ante sus Jefes Inmediatos el mantenimiento preventivo que requiera su mobiliario y equipo de oficina asignado.
- Informar a su Jefe Inmediato de las actividades realizadas.

EVENTUALES

- Reportar fallas o desperfectos que se presenten en su área de trabajo.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Bachillerato, Vocacional o Carrera Comercial.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

NOMBRE DEL PUESTO

MECANÓGRAFA

FUNCIÓN GENÉRICA

Realizar la transcripción mecanográfica con fidelidad, limpieza y correcta ortografía, de manuscritos llevando el respectivo control documental y archivo de su área.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

DIARIAS

- Realizar trabajos mecanográficos de memoranda, oficios diversos, cuadros numéricos o estadísticos, circulares, notas informativas, cartas, etc., de acuerdo a las instrucciones de su Jefe o en su caso de la persona que éste autorice.
- Llevar y mantener actualizado un control consecutivo de todos los trabajos elaborados.
- Participar en el trámite de trabajo sencillo afín a las actividades propias tal como compaginar y obtener de fotocopias, perforación y engrapado de documento.
- Atender y realizar llamadas telefónicas, comunicando a su Jefe Inmediato con quién se lo solicite.
- Turnar, registrar y distribuir la correspondencia recibida o despachada por el área o departamento a la cual se encuentre adscrito.
- Revisar que los trabajos realizados tengan buena presentación y no muestren faltas de ortografía o errores mecanográficos.
- Apoyar irrestrictamente a su Jefe Inmediato en el desarrollo de tareas afines a su puesto.

PERIÓDICAS

- Elaborar relación de material de papelería necesaria para el desempeño de sus funciones.
- Participar en la elaboración del inventario de su área de trabajo.

- Solicitar ante su Jefe Inmediato el mantenimiento preventivo que requiera su mobiliario y equipo de oficina asignado.
- Informar a su Jefe Inmediato de las actividades realizadas.

EVENTUALES

- Reportar fallas o desperfectos que se presenten en su área de trabajo.

REQUISITOS

ESCOLARIDAD: Secundaria Técnica ó Carrera Comercial.

EXPERIENCIA: Un año en puestos similares.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, G. F.(1987). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Barajas, M. J.(1992). Curso introductorio a la administración. México: Trillas.
- Bello, G. E. y López L. V.(1987). Sistemas y procedimientos en la selección de personal en empresas de iniciativa pública y privada tanto en México como en Venezuela. Tesis de Licenciatura, México: UNAM, Facultad de Psicología.
- Diario Oficial de la Federación, México, 28 de mayo de 1996.
- Franco, H.(1984). El reclutamiento y la selección de personal en las empresas privadas. Tesis de Licenciatura. México: Universidad Iberoamericana.
- Grados, E. J. A.(1988). Inducción, reclutamiento y selección de personal. México: Manual Moderno.
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. (1995). Manual general de organización. México.
- Instituto Nacional de Bellas Artes. (1997). Manual de inducción al servicio público. México.
- Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. (1994). Manual de organización de la dirección de personal. México.
- J.Chruden, H. y W. Sherman, A. Jr. (1992). Administración de personal. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Koontz, H. y Weihrich. H. (1994). Administración. Una perspectiva global. México: McGraw-Hill.

Mata, R. M. G. (1991). Modelo de Selección para Supervisores de Enfermería. Tesis de Licenciatura. México: UNAM, Facultad de Psicología.

Morales, M. L.(1986) Psicometría aplicada. Venezuela: Trillas.

Muñoz, G. J. (1994). Introducción a la administración. México: Diana.

Reyes, P. A. (1986). Administración de personal. Primera parte. Relaciones humanas. México: Limusa.

Ríos, S. A. y Paniagua, A. A.(1980). Orígenes y perspectivas de la administración. México: Trillas.

Romero, B. S. (1977). La administración de personal y su aplicación en la empresa moderna. México: Compañía Editorial Continental S.A.

Sánchez, F. E.(1991). La entrevista en el contexto de las organizaciones. Folleto México: UNAM, Facultad de Psicología.

Secretaría de Educación Pública.(1997). Inducción al servicio público. Manual del participante. México.

Secretaría de Educación Pública. (1997). Lineamientos de reclutamiento y selección de personal para las subsecretarías. México.

Stanton E.S. (1990). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México: Limusa.

Apuntes de la Materia de Reclutamiento y Selección de Personal. 1988.

Reyes I. (2000). Pruebas psicométricas en la industria. Conferencia. México: UNAM, Facultad de Psicología

Pruebas Psicológicas: BETA II-R; DAT; MOSS