

20



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL DISEÑO DE LA CEDULA DE IDENTIDAD
CIUDADANA Y SU APROVECHAMIENTO EN LA
SELECCION DE PERSONAL EN MEXICO.**

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
**CORTES CRUZ ZUIZIN YARAMIRZA
GASCA ARROYO JENNIFER**

ASESORA: MAESTRA MARIA ELENA CAMARENA ADAME



MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DEDICATORIAS.

A MIS PADRES:

ASALIA Y PABLO.

Les quiero agradecer de todo corazón el Cariño, Impulso, Apoyo y Paciencia que me han brindado durante toda mi vida ya que ustedes siempre han estado ahí. Gracias por la confianza que han depositado en mí y espero no defraudarlos nunca. Los quiero mucho.

A MI ESPOSO:

RAFAEL.

Quiero decirte que eres una persona muy especial, en mi vida, me has apoyado en las buenas y en las malas, me has enseñado a ser mejor cada día y sobre todo me has dado tu amor; hoy en particular quiero agradecerte por todo, ya que gracias a eso he podido cumplir una meta más en vida. Te amo.

A MI HERMANA:

ITZEL.

Has sido parte importante en mi vida, ya que esos pequeños detalles en los que siempre has estado, me han ayudado para continuar desarrollándome profesionalmente y como ser humano, espero siempre seguir contando contigo no solo como hermana, sino como una amiga. Te quiero mucho.

A MI AMIGA:

ZUIZIN.

Cada persona que pasa en nuestra vida es única. Siempre deja un poco de sí y se lleva un poco de nosotros. Esta es la mayor responsabilidad de nuestra vida y la prueba evidente de que dos almas no se encuentran por casualidad como fue nuestro caso y a quien quiero darle las gracias por ser mi amiga.

DEDICATORIAS.

A mis padres:

Paula Cruz León y Raúl E. Cortés Liberato.

Me imagino que alguna vez pensaron en este momento, y por fin llegó, me siento muy orgullosa de tenerlos como padres porque siempre me han apoyado, y además, me han enseñado a luchar por lo que quiero, pero sobre todo me han dado mucho cariño, estoy infinitamente agradecida con ustedes, nunca olviden que los quiero mucho.

A mis hermanos:

Brisa y Raúl

Estoy muy contenta de compartir este momento tan importante con ustedes, se lo merecen por esos desvelos en los que me acompañaron, gracias por apoyarme en los momentos más difíciles y por disfrutar a mi lado las cosas agradables de la vida. Les deseo que tengan mucho éxito en todo lo que hagan, saben que cuentan conmigo, los quiero mucho.

A mi mejor amiga, Jenny

Amiga, lo logramos. Mil gracias por haberte cruzado en mi camino, me has enseñado tantas cosas y hemos compartido otras más, espero que esta amistad dure para toda la vida porque he llegado a apreciarte mucho.

*Existen personas en mi vida que me han hecho feliz
por la simple casualidad de haberse cruzado en mi camino.
Algunas lo recorren a mi lado, viendo muchas lunas pasar
y otras apenas las vi entre un paso y otro.
Todas esas personas han sido importantes en mi vida
y me han ayudado a crecer.
Gracias por haberse presentado en mi camino.*

AGRADECIMIENTOS.

Maestra María Elena Camarena Adame.

Por su apoyo y paciencia que nos brindó para poder realizar este trabajo de investigación que nos ayudará a concluir nuestros estudios de Licenciatura y a desarrollarnos más ampliamente dentro de la sociedad.

Gracias Maestra.

MA. Amalia Belén Negrete Vargas.

Con admiración y gratitud para la maestra Belén que hizo posible que llegáramos a concretar este gran paso en nuestra vida.

Muchas Gracias.

Ing. Jorge González Tapia.

No tenemos palabras para agradecerte tu apoyo en la realización de este trabajo, nos enorgullece haber contado con una persona tan experimentada como tú, que no solo pasaste por nuestra vida, sino que has dejado una huella imborrable en nosotras.

Muchas Gracias.

ÍNDICE.

Introducción	1
1. Antecedentes de los Registros Poblacionales en el mundo.	3
1.1. Orígenes de los Registros.	4
1.1.1. Ventajas de los Registros Poblacionales.	8
1.2. Componentes de la Clave de Registro de Población y la Cédula de Identidad Ciudadana.	8
1.3. Condiciones de inscripción y usos de la Cédula.	9
1.4. Consideraciones finales.	12
2. La Clave Única de Registro de Población (CURP) en México y sus características.	17
2.1. Antecedentes.	18
2.2. Marco Jurídico.	24
2.2.1. Plan Nacional de Desarrollo. (1995-2000)	24
2.2.2. Registro Nacional de Población.	26
2.3. Clave Única de Registro de Población.	28
2.3.1. Conceptos de la Clave Única de Registro de Población.	28
2.3.2. Función de la Clave Única de Registro de Población.	29
2.4. Características y Ventajas de la Clave Única de Registro de Población.	31
2.5. Lineamientos para asignar la Clave Única de Registro de Población.	33
2.6. Estructura de la Clave Única de Registro de Población.	35
2.7. Mecanismos operativos.	37
2.8. Instrumentos Jurídicos para operar el sistema.	38
2.9. La Constancia de la Clave Única de Registro de Población.	40
3. La Cédula de Identidad Ciudadana (CIC) en la Selección de Personal.	42
3.1. Cédula de Identidad Ciudadana	43
3.1.1. Registro Nacional de Ciudadanos y Cédula de Identidad Ciudadana.	43
3.2. Conceptos de Selección de Personal.	47
3.3. Importancia de la Selección de Personal.	48
3.4. Objetivos de la Selección de Personal.	48
3.5. Principios de Selección de Personal.	49
3.6. Proceso de Selección de Personal.	51
3.7. Instrumentos de Selección de Personal.	55
3.8. Importancia de la Selección de Personal en la Cédula de Identidad Ciudadana.	59

4.	Fortalecimiento de las Relaciones Laborales entre Gobierno-Organización y Trabajador en el uso de la Cédula de Identidad Ciudadana.	61
4.1.	Conceptos de Relaciones Laborales.	64
4.2.	Importancia de las Relaciones Laborales.	65
4.3.	Estructura de las Relaciones Laborales.	67
4.4.	Relación de los Trabajadores y el Sindicato.	69
4.5.	Relación de los Trabajadores y la Organización.	72
4.6.	La Relación entre Organización-Sindicato.	76
4.7.	La Relación entre Secretaría de Gobernación, Organización y Sindicato.	78
4.8.	Consideraciones sobre Ética y la nueva Cultura Laboral.	86
5.	Importancia de la Cultura en la Operación de una Red Informática de la Cédula de Identidad Ciudadana.	89
5.1.	Conceptos de Cultura.	90
5.2.	Cultura Nacional.	91
	5.2.1. Valores.	92
	5.2.2. Actitudes.	95
5.3.	Comportamiento del Mexicano.	98
5.4.	Cultura Organizacional.	100
5.5.	Cómo aprenden la cultura los empleados.	109
5.6.	Las fuerzas para el cambio.	111
	5.6.1. ¿Qué se busca con el cambio?	111
	5.6.2. ¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?	112
5.7.	La resistencia al cambio.	113
	5.7.1. Fuentes de la resistencia.	114
	5.7.2. Cómo vencer la resistencia al cambio	117
	5.7.3. Política de Cambio.	118
5.8.	Enfoque para el manejo del cambio organizacional.	119
5.9.	Una organización de aprendizaje.	120
	Propuesta.	123
	Conclusiones.	144
	Anexo.	150
	Bibliografía.	158

Introducción

La Administración Pública desempeña un papel esencial para el desarrollo del país. La población necesita de una Administración Pública accesible, moderna y eficiente orientada al servicio y pendiente de las necesidades e intereses de la ciudadanía.

Conscientes de esta necesidad hemos realizado una investigación que tiene por objetivo diseñar y anexar información a la Cédula de Identidad Ciudadana (CIC) que será expedida una vez que toda la población cuente con su Clave Única de Registro de Población (CURP); dicha Cédula estará conformada por los datos propuestos por la Secretaría de Gobernación que son: Nombre, CURP, Lugar y fecha de nacimiento, Fotografía, Huella dactilar y Firma.

Este registro puede ser utilizado como una herramienta para la Administración de Recursos Humanos ya que de acuerdo a la Ley General de Población se le puede anexar información de acuerdo a las necesidades de cada país.

Nuestro objetivo primordial es aprovechar los datos propuestos por la Secretaría de Gobernación y complementarlos con información sobre los conocimientos, habilidades y experiencia del titular de dicha Cédula, ya que además de servir como documento oficial de identificación, se puede aprovechar como auxiliar en la selección de personal al contar con esta información y utilizarse como una carta de presentación ante la sociedad.

Por esta razón, consideramos que nuestra propuesta contribuirá a que en un futuro las personas se familiaricen con el uso y la adopción de dicha Cédula y que esto de la pauta para que con el tiempo se establezca un sistema que contenga información más detallada del personal activo que en un momento dado sea utilizado por las organizaciones y para la propia Secretaría de Gobernación.

Para desarrollar nuestra investigación hemos considerado dividir nuestro trabajo en seis capítulos, que abarcan desde los antecedentes de los registros poblacionales en el mundo en el capítulo I, en donde hacemos referencia a la importancia que éstos han tenido para la humanidad y los principales países que en los tiempos modernos los han desarrollado; asimismo en el capítulo II analizamos el caso de nuestro país con las características correspondientes, así como las experiencias resultantes de la puesta en marcha de la asignación de la CURP y posteriormente la expedición de la Cédula de Identidad Ciudadana. En el capítulo III, consideramos abordar la importancia de la relación de la CIC y la selección de personal ya que la información adicional que se obtiene con la expedición de la Cédula facilitará el proceso de selección.

Como resultado de lo anterior consideramos relevante mencionar en el capítulo IV la importancia de las relaciones laborales, ya que para este registro existe una gran vinculación entre Gobierno-Organización-Trabajador, por lo que si alguno faltara no se lograría el objetivo que se persigue.

Otro factor que influye en el uso de esta Cédula es la cultura de nuestro país, ya que poseemos ciertas creencias, valores y actitudes que pueden modificar nuestro comportamiento hacia lo desconocido y algunas veces impedir gozar de los beneficios de un cambio, por lo que decidimos analizar en el siguiente capítulo aspectos sobre la cultura y la cultura organizacional.

Por último, presentamos la propuesta del diseño de la Cédula de Identidad Ciudadana con toda la información antes mencionada, asimismo el procedimiento que se llevará a cabo, quienes intervendrán y los beneficios que conllevará el uso y la adopción de la Cédula.

CAPÍTULO 1

Antecedentes de los Registros Poblacionales en el mundo.

1. Antecedentes de los Registros Poblacionales en el mundo.

1.1. Orígenes de los Registros.

La antigüedad de los Sistemas de Registro Poblacional, varía significativamente de país a país. Desde el caso más antiguo Bélgica, cuyos antecedentes datan de 1856, hasta la experiencia de Suiza, cuyo Registro de Población fue institucionalizado en 1977.

El promedio de antigüedad de los sistemas revisados es de 40 años, lo cual indica que la implantación de los Registros Poblacionales constituye un fenómeno relativamente moderno y que, más importante aún, el proceso de institucionalización de estos sistemas requiere de un esfuerzo prolongado, ya que todas las experiencias revisadas aluden todavía a una actual etapa de consolidación.

Respecto al origen de los Registros Poblacionales examinados, hay coincidencia en casi todos los casos, que el objetivo inmediato al momento de su implantación fue resolver los problemas de control en la recaudación fiscal. Sin duda, el crecimiento de la población, la redefinición del papel del Estado en la sociedad y el desarrollo de la Administración Pública, constituyeron, factores coadyuvantes al surgimiento de la demanda de este tipo de sistemas por parte de los gobiernos de diversos países. Como es el caso de España cuyo principal objetivo es evitar los fraudes dentro de su administración, ya que sin duda se ha visto seriamente afectada.¹

¹ Secretaría de Gobernación. Coordinación General de estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Proyecto Clave Única y Cédula de Identificación Personal. Informe General de los trabajos del grupo técnico. México, noviembre de 1979, pp. 15-16

En Francia el documento de identidad fue creado durante un periodo bélico, cuando en 1914 se ejerció un severo control de la circulación de extranjeros. Pierre Piazza, investigador en Ciencias Políticas de la Universidad Paris I, afirma que mientras por un lado el país que proclamó la Declaración de los Derechos del Hombre sancionó la igualdad ante la ley, por el otro intentó segregar mediante el documento de identidad a los sectores de la población que juzgó "desviados", prostituidos, locos, delincuentes y nómadas. Mientras en un comienzo la aparición de un documento en el que debía aparecer una foto junto a las impresiones digitales hizo que los franceses juzgaran que el extranjero era tratado como un criminal, finalmente, en 1940, durante el régimen de Vichy, todo francés mayor de 16 años estuvo obligado a obtener su documento de identidad. La palabra "judío", estampada en rojo en la primera página, fue la llaga estigmatizadora del país que se había proclamado baluarte de los principios de igualdad, libertad y fraternidad. Los antecedentes del sistema de "identificación en papel" se remontaban al invento del policía francés Alfonso Bertillon, quien en 1880 creó el "retrato hablado", una ficha que identificaba a los presos mediante la explicación de los rasgos de su fotografía. Desde 1955 en adelante el documento dejó de ser obligatorio, aunque muchos franceses tramitan uno "por las dudas", para certificar con una prueba palpable su existencia social. Durante el siglo XX un documento de policía reservado en un comienzo solo a los sectores estigmatizados de la población devino en buena parte del mundo un símbolo de integración nacional.²

Para ello, dichos países han establecido la obligatoriedad, así como la institucionalización con sus respectivas instancias gubernamentales.

² <http://www.geocities.com/filosofialiteratura/historiadocumentoidentidad.html>

En cuanto a la obligatoriedad, aquellos países que cuentan con un Registro Poblacional disponen de mecanismos jurídicos y/o administrativos que inducen a la persona a usar el documento de identidad, con lo que logran el objetivo de universalizar su implantación. Dichos mecanismos van desde la obligatoriedad legal de inscribirse, sobre pena de sanciones en caso contrario, hasta la indiscutible necesidad de incorporarse no por temor a ser objeto de sanciones, sino por las utilidades que la inscripción representa para la población.

Otro factor constante, lo constituye el proceso mediante el cual ha sido posible la institucionalización de los Registros Poblacionales analizados. Esto se resume en acciones simultáneas y complementarias: fusión de las dependencias administrativas encargadas del Registro Poblacional, con las oficinas del Registro Civil (cuya coordinación se centraliza) y con las encargadas del manejo de los procesos electorales. Un ejemplo claro de esto es el caso de Chile que fue uno de los primeros países en abarcar a toda la población para asignar este registro utilizando de manera adecuada sus mecanismos jurídicos y administrativos, lo cual le permitió la optimización de sus recursos y un gran beneficio para la población.

Asimismo, es importante resaltar que las instancias gubernamentales también participan en el establecimiento de Registros Poblacionales, tal es el caso de Suecia y Costa Rica como ejemplos en donde los partidos políticos, la banca y la iniciativa privada están presentes en el funcionamiento de este tipo de sistemas.³

³ Secretaría de Gobernación. Coordinación General de estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Proyecto Clave Única y Cédula de Identificación Personal. Informe General de los trabajos del grupo técnico. México, noviembre de 1979, pp. 17-18

Aún hoy en numerosos países, es habitual que la policía pida documentos por la calle en un gesto de clara discriminación al extranjero. En Alemania deben mostrar con frecuencia su carta de identidad quienes "no tienen aspecto de alemanes", particularmente los turcos, los africanos y los europeos del este. Otro tanto ocurre en Turquía, donde el documento acusa en rojo si se trata de un curdo, del mismo modo que los documentos franceses estigmatizaban a los judíos durante el régimen de Vichy. En la Argentina los bolivianos, los peruanos y los paraguayos son interceptados por la policía con mucha mayor frecuencia que los ciudadanos de nívea estirpe europea. Aunque la Cédula no es obligatoria, son los trabajadores de los países limítrofes quienes mediante este documento deben probar ante su empleador que poseen un prontuario policial impoluto.

Podría pensarse que en numerosos países la ausencia de documento de identidad —o su teórico carácter opcional— disminuye el control social por parte del Estado. Sin embargo, la práctica determina que a la larga cada país establezca sus propios recursos para saber cuáles son los ciudadanos "legítimos". La información que manejan las diversas instituciones que otorgan documentos específicos (licencia de conductor, seguro social, tarjeta de crédito) no solo no es ajena a la base de datos del Estado sino que la enriquece sobremanera.

Si bien en los Estados Unidos, el Reino Unido e Irlanda, la ley no juzga obligatorio que el ciudadano circule por la calle portando su documento de identidad, en la práctica quien quiera evitarse problemas deberá llevar consigo su carta de identificación. Al igual que en Australia, la licencia de conductor es el documento más utilizado, y cumple las funciones de un documento de identidad. Incluso muchos ciudadanos que no tienen la más ligera intención de manejar un vehículo, solicitan la licencia de conductor con el fin de obtener un trabajo o de cobrar cheques.⁴

⁴ <http://www.geocities.com/filosofialiteratura/historiadocumentoidentidad.html>

1.1.1. Ventajas de los Registros Poblacionales.⁵

La experiencia obtenida por los países que disponen de registros de este tipo, apunta en el sentido de señalar que las bondades de los sistemas implantados pueden resumirse en dos: la existencia del Registro Poblacional y su contraparte, la expedición de documentos de identidad. Ambos, ofrecen a la persona el servicio de contar con un documento que le permite identificarse y de este modo, le facilita la realización de todo tipo de actos o trámites, sean estos de carácter jurídico, público o privado, económico, comercial e incluso operaciones cotidianas cuya realización se ve simplificada al máximo.

1.2. Componentes de la Clave de Registro de Población y la Cédula de Identidad Ciudadana.⁶

En cuanto a los dos elementos implicados por el establecimiento de un Registro de Población, como es la asignación de la Clave Única y la expedición de una Cédula de Identificación Personal, pese a existir notables diferencias de formato y composición, subsiste una tendencia común que identifica a los sistemas empleados. En todos los casos la Clave es un elemento de la Cédula.

Por lo que toca a la composición de la Clave, ésta se obtiene a partir de los elementos invariantes de la persona, tales como nombre, lugar y fecha de nacimiento, huella digital, sexo y tipo de sangre. Los sistemas más antiguos se inclinan por el nombre y los datos del nacimiento. Los más modernos recurren a la huella cuya lectura dactiloscópica genera una Clave Única, como única es cada huella.

⁵ Secretaría de Gobernación. Coordinación General de estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Proyecto Clave Única y Cédula de Identificación Personal. Informe General de los trabajos del grupo técnico. México, noviembre de 1979, p. 16

⁶ *Ibidem.* p. 18

Por lo que se refiere a la Cédula, además de incluir la Clave, incorpora otra serie de información variable como: domicilio, profesión u ocupación, estado civil, escolaridad, lugar de trabajo, datos de familiares cercanos, referencias a otros documentos y claves, fecha de expedición y caducidad, nacionalidad y señas particulares.

1.3. Condiciones de inscripción y usos de la Cédula.

□ Condiciones de inscripción.⁷

Las condiciones de inscripción en el Registro y, por tanto, de asignación de la Clave Única y expedición de la Cédula, observan también una regularidad expresada en el acto necesario de presentar, con la solicitud, el o los documentos que acrediten la identidad de la persona. En algunos casos, además del requisito anterior, o en lugar de él, se requiere la presentación de testimonios personales que certifiquen la identidad del solicitante del registro.

Asimismo, se subraya la importancia del documento único de identidad. En todos los casos, se advierte una gran regularidad respecto de su necesidad, ya que son una condición para la tramitación y realización de diversos actos legales y administrativos tales como: obtención de empleo, acceso a prestaciones sociales, a servicios públicos y privados de salud, contratación de propiedades inmuebles o arrendamiento de vivienda, obtención de pasaporte, realización de actos ante el registro civil, celebración de contratos y convenios, realización de operaciones bancarias y comerciales, emisión del sufragio, participación en consultas públicas, inscripción en partidos políticos y asociaciones varias, derecho de agremiación laboral, prestación del servicio militar e incorporación a las fuerzas armadas. Tal es el caso de Francia con la llamada carta de identidad.

⁷ *Ibidem*, p. 19

□ Usos de la Cédula

Con el uso del Documento Nacional de Identidad (DNI) en el espacio público, al argentino no le resulta fácil creer que en la mayoría de los países anglosajones y escandinavos el Estado no prescribe la utilización de este documento.

Cuando, tres años atrás, un ministro conservador inglés propuso crear un mecanismo para el otorgamiento del documento de identidad en Gran Bretaña, la protesta fue casi universal: políticos de izquierda y de derecha y numerosos Organismos No Gubernamentales defensores de los derechos civiles y de las minorías étnicas y sexuales, empapelaron las paredes de Londres analogando al ministro con Stalin y al documento con un "pasaporte interior". Los países de tradición liberal se han caracterizado por objetar —al menos teóricamente— los mecanismos del Estado que a su entender lesionan las libertades individuales invadiendo la privacidad de los ciudadanos. Estados Unidos, Canadá, Gran Bretaña, Australia y Nueva Zelanda se inscriben en esta corriente, así como un gran número de países escandinavos. El proclamado "respeto por la vida privada" fue el argumento por el cual hasta el año pasado en Inglaterra las licencias para conducir carecían de una foto. En la práctica, cada organismo que desea identificar la identidad de los usuarios crea los documentos que considera pertinentes a tal efecto. De este modo, la tarjeta de crédito, la carta naranja, el pasaporte, la factura de electricidad o la licencia de conductor permiten abrir una cuenta bancaria, pagar los impuestos, cobrar un cheque, votar o inscribirse en un club de video. Para viajar por Europa, la mayor parte de los británicos utilizan un pase sin foto expedido por la municipalidad de la ciudad en la que viven. Solo durante la Segunda Guerra Mundial los británicos aceptaron una excepción a esta regla y crearon un documento de identidad destinado a controlar a los extranjeros por sus posibles actos de espionaje. En 1953, sin embargo, el Poder Judicial prohibió estos controles y explicó que el documento había sido creado por "razones de seguridad" y que la policía no tenía ninguna razón para exigirlo una vez finalizada la guerra.

Recientemente, en los Estados Unidos se desató una fuerte polémica en torno al carnet de seguridad social, dado que, apenas implementada su creación, el gobierno prometió que no sería utilizado como documento de identidad. Sin embargo, en los últimos tiempos, la licencia de conductor —que en la práctica obra como documento de identidad— empezó a incluir el número del carnet de seguridad social. Sin este carnet, en Canadá no es posible firmar ningún contrato laboral. A las bibliotecas no se ingresa con un documento de identidad sino con el carnet de estudiante, y muchos de los trámites que en la Argentina se realizarían con el Documento Nacional de Identidad (DNI) allí se efectúan con la tarjeta de crédito, un documento que en el mundo anglosajón ofrece cada vez más utilidades, dado que supone un acceso inmediato al universo del dinero.

El Ministerio del Interior argentino realizó un contrato con una empresa privada, que exige la renovación de la totalidad de los DNI en cinco años y eleva de quince a treinta pesos el costo por sacar o renovar el documento, delega en una firma privada el uso de datos personales que antes solo obraban en poder del Estado. Esta operación podría ser interpretada como un desplazamiento del control del Estado hacia sectores privados o, como viene constatando la experiencia europea, como la interrelación del Estado con sistemas de control que permiten configurar un cuadro cada vez más específico y completo de la vida de cada ciudadano. Tarjetas de crédito, carnets de seguridad social, licencias de conductor, cartas naranjas y azules, facturas de servicios públicos y otras formas de identificación tan o más categoriales que éstas constituyen una red que, lejos de haber privatizado la "identidad nacional", parecen extender las redes de control a regiones de la vida privada en las que décadas atrás el Estado jamás pensó en intervenir.⁸

⁸ <http://www.geocities.com/filosofialiteratura/historiadocumentoidentidad.html>

En el Perú se ha iniciado, desde 1998, el canje de las Libretas Electorales por el nuevo Documento Nacional de Identidad (DNI) que servirá como Cédula de Identidad Personal y para ejercer el voto electoral.⁹

1.4. Consideraciones finales.¹⁰

1. El esquema participativo, característico del proceso de Reforma Administrativa, y la configuración interinstitucional para los trabajos del Proyecto de Clave Única y Cédula de Identificación Personal, han probado una vez más sus bondades. Con ellos el proyecto se ha enriquecido y afinado.

2. De lo estudiado en otros países se deriva que no hay un camino único, común a todos, para llegar al establecimiento de un Registro Nacional de Población. Existen prácticamente tantas modalidades como países, sin embargo, si hay coincidencia en la obligada participación del conjunto de dependencias de la Administración Pública en sus distintos niveles para lograr este objetivo.

Para el caso de México, además de considerar la experiencia referida, sería altamente recomendable la participación no sólo del Sector Gobierno, sino también de las organizaciones sociales en su conjunto.

3. Asimismo, será conveniente tener en cuenta que se advirtió en buen número de países una tendencia a vincular los Sistemas de Registro Civil, los Electores, los de Estadística e Informática y los de Identificación de Personas. Con la concurrencia coordinada de estas áreas se logra un funcionamiento adecuado del Registro Nacional de Población.

⁹ <http://perso.wanadoo.fr/conperparis/dni.html>

¹⁰ Secretaría de Gobernación. Coordinación General de estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Proyecto Clave Única y Cédula de Identificación Personal. Informe General de los trabajos del grupo técnico. México, noviembre de 1979, pp. 31-35

4. Destacada también fue la tendencia observada en distintos casos, a depositar entre las atribuciones del Ministerio del Interior o su equivalente, la de implantar y operar los Registros Nacionales de Población.

5. La Clave Única y la Cédula de Identificación Personal constituyen los elementos fundamentales para el desarrollo de un Sistema Nacional de Registro de Población: la Clave ligada a una persona, para lograr un adecuado control en el archivo maestro; la Cédula, como documento de Identificación Personal, con posibilidad de llegar a tener usos múltiples.

La operatividad de ambos elementos, al simplificar requisitos y procedimientos y unificar Sistemas de Registro e Identificación, redundaría en beneficio de la población y de la Administración Pública.

6. La Clave debe cumplir con el requisito de biunicidad.¹¹ Los elementos de su estructura y composición están condicionados por el sistema mediante el cual es asignado. Por lo que implica un procedimiento diferente para la población actual y para la población futura.

Una vez establecido el mencionado procedimiento, habrá que tener en cuenta que la selección de sus elementos componentes dependerá, también, del tipo de información que se quiera que contenga la Clave en sí misma.

7. La Cédula de Identificación Personal, como lo establece la Ley General de Población, será el documento probatorio de los datos que contenga de su titular. De ahí que tendrá que ser biunívoco, confiable, universal y de fácil manejo. Para cumplir con los fines de identificación, incluirá obligadamente algunos datos de la persona y también, eventualmente podría incluir algunos elementos opcionales.

¹¹ Biunicidad: identificar a una persona con sólo una clave.

Dada la diversidad de casos que se pueden presentar al Registro de Población, habrá que considerar las modalidades que tendrá el documento de identificación para los casos siguientes:

- a. Mexicanos residentes en el extranjero.
- b. Mexicanos por naturalización y
- c. Los extranjeros residentes en el país.

8. Definidos ya los elementos constitutivos de la Clave, parece conveniente que las diversas entidades del sector público los incorporen y/o adapten a sus modalidades de registro. A efecto de ir logrando paulatinamente la necesaria unificación de técnicas y procedimientos.

9. Si bien es cierto que las distintas dependencias de la Administración Pública Federal en conjunto manejan un importante volumen de la población, también es cierto que con todos los archivos oficiales (estando destinados a los más diversos conjuntos de personas y con modalidades disímiles de registro) no sería posible integrar un Registro Nacional de Población homogéneo y completo.

Derivado de lo anterior, y de las particularidades de los referidos archivos oficiales, no resulta técnicamente recomendable pensar en la utilización de esos registros como archivo base para la asignación de la Clave Única, lo que no niega que puedan aprovecharse para fines de cotejo.

10. Paso importante para superar las actuales insuficiencias de comunicación entre archivos, bien lo pudiera constituir el que los necesarios ajustes se fuesen promoviendo en el esquema sectorial de la actual administración.

11. La implantación del Registro Nacional de Población implica modalidades diferentes para las poblaciones existente y futura. En todo caso, para ambos universos, los sistemas de asignación de la Clave, de registro en el archivo y de expedición de la Cédula resultan ser complementarios.

12. Para el registro de la población ya existente, la opción más adecuada es un procedimiento de asignación masiva de la Clave, mediante una movilización de captación limitada; y el establecimiento de un procedimiento complementario para expedir las Cédulas de Identificación Personal.

El registro, entendido como un proceso, deberá en todo caso establecer los mecanismos de ampliación de cobertura, así como de actualización.

13. Para las futuras generaciones, la asignación de la Clave y la expedición de la Cédula, así como para otro tipo de registros y actualizaciones, podrá lograrse mediante la vinculación de las oficinas del Registro Civil con el Sistema Nacional de Registro de Población.

14. El Sistema Nacional de Registro de Población, una vez consolidada, sería piedra angular de la planeación económica y social. Resulta evidente la utilidad de poder, por una parte, desagregar información a nivel del individuo y, por la otra, agregarla por sector, por región o a nivel nacional. Así lo reporta la experiencia internacional.

15. De acuerdo a derecho a la Secretaría de Gobernación, le compete la implantación y operación del Sistema Nacional del Registro de Población. Por otra parte, la propia Ley General de Población establece para la Secretaría el encargo de coordinar los métodos de identificación y registro actualmente en uso, con el propósito de constituir un sistema integral.

La coordinación interinstitucional, y la concurrencia de los diferentes niveles de gobierno, ubican, obligadamente, al Registro Nacional de Población en el marco del proceso de la Reforma Administrativa.

16. Por último, es evidente que el Sistema Nacional de Registro de Población, y lo que él implica, involucra un proceso cuya instrumentación en el tiempo dependerá de la oportunidad con que se tomen las decisiones, así como de los recursos y necesidades prioritarias para el país.

CAPÍTULO 2

La Clave Única de Registro de Población (CURP) en México y sus características.

2. La Clave Única de Registro de Población (CURP) en México y sus características.

2.1. Antecedentes.¹²

En México, los primeros antecedentes que se tienen sobre la creación de un Sistema de Registro de Población se remontan al año de 1933, cuando bajo el régimen del General Abelardo Rodríguez, se promulga la Ley de Identificación Personal.

Esta Ley mencionaba al Registro como un servicio público nacional, ya que es un instrumento fehaciente, voluntario y tentativo para todos los habitantes del país.

La Ley de Identificación Personal expedida por el Presidente Abelardo Rodríguez fue abolida y posteriormente, en 1936 el General Lázaro Cárdenas promulgó la Ley General de Población, la cual asimila el contenido de la anterior, pero dispone de la fracción I del artículo 36 Constitucional, referente a la inscripción catastral obligatoria para todos los mexicanos. También adelanta cuestiones sobre la operación del registro, al Archivo sólo tendrían acceso personas facultadas; además, se establece que la Cédula de Identificación tendría una validez de 10 años y debería ser renovada. (Ley General de Población abrogada).

En el sexenio del Lic. Miguel Alemán, en 1947 se promulga nuevamente la Ley General de Población reformada, declara el Archivo Confidencial, y la Cédula de Identificación, también con una validez de 10 años, renovable, gratuita para los nacionales y los extranjeros estarían sujetos al pago de una cuota.

¹² Secretaría de Gobernación. Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. XVI Reunión Nacional de Directores del Registro Civil. Veracruz, Ver. 28 y 29 de julio de 1994, pp. 1-6

Se creó un grupo para decidir sobre el Registro de la Población, al cual concurrieron los funcionarios que fueron designados por el titular de cada una de las Dependencias del Ejecutivo Federal invitadas a participar en el proyecto.

En su momento, cuando se analizaron las posibles soluciones respecto de este particular, a la luz de un razonamiento político y administrativo, se consideró conveniente estudiar, con un carácter participativo e interinstitucional, la creación de un documento único de identidad para usos múltiples y la unificación del funcionamiento de los Registros de Población, que actualmente utilizan las distintas Dependencias de la Administración Pública Federal.

Fueron 14 las Dependencias que intervinieron en esta etapa de consultas y primeras definiciones:

La Secretaría de Gobernación y la Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República, con las funciones de coordinación y enlace; la Secretaría de Programación y Presupuesto; la Secretaría de Educación Pública; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; la Secretaría de Salubridad y Asistencia; el Instituto Mexicano del Seguro Social; el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado; el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; la Comisión Federal de Electricidad, el Departamento del Distrito Federal; la Secretaría de la Reforma Agraria y la Secretaría de Relaciones Exteriores.

En las primeras reuniones se presentó una serie de documentos y discusiones de carácter general, que sirvieron para estudiar los antecedentes y llegar a un punto de vista compartido respecto de los procedimientos y temas de trabajo; las implicaciones del proyecto, las características que el Sistema traería con su eventual implantación; las ventajas que traería consigo tanto para la población como para el Sector Público; y la manera como éste se reflejaría e impactaría a cada una de las instituciones de la Administración Pública Federal.

En todos los casos (documentos e intervenciones) hubo coincidencia al manifestar la disposición e interés de las dependencias por participar en el Proyecto; y en señalar las ventajas que para todos representaría la adopción del Sistema de Clave Única y Cédula de Identificación Personal.

Desde luego, todas las consideraciones respecto del Proyecto quedaron ubicadas en el marco legal que proporciona la Ley General de Población, expedida en 1974, cuyo capítulo VI se refiere al "Registro de Población e Identificación Personal", que establece a cargo de la Secretaría de Gobernación el Registro y la Identificación personal de todos los individuos residentes en el país (nacionales y extranjeros) y de los mexicanos residentes en el extranjero.

Como se mencionó anteriormente, se crearon dos grupos de trabajo, el de los C. Subsecretarios o su equivalente, cuya función ha consistido en establecer los lineamientos y directrices generales; y el Grupo Técnico, cuyo cometido ha sido el desarrollo de los estudios técnicos y de los procedimientos relativos. Las primeras reuniones sirvieron para que los funcionarios participantes llegaran a un punto de vista compartido respecto de las características e implicaciones globales del Proyecto, así como de los procedimientos y temas de trabajo.

Así fue como se determinó, con la intervención de la Secretaría de Relaciones Exteriores, recabar las experiencias de otros países en materia de Registros Nacionales de Población. Se acordó también realizar una serie de reuniones especiales de trabajo (de consulta más especializada) en cada una de las dependencias participantes. Con la finalidad de llegar a un conocimiento más preciso de las experiencias útiles, que ayudarán a establecer el marco de las alternativas técnicas y de procedimiento para la implantación del Sistema de Clave Única y Cédula de Identificación Personal.

Parte fundamental de las expectativas que motivaron las reuniones de trabajo en cada dependencia fue el interés por apreciar las características de sus respectivos archivos de población, sus procedimientos, manejo, clave utilizada, y, sobre todo, sus experiencias en esta materia.

Se quería también llegar a una idea clara de los problemas y necesidades que confrontan, para precisar, sobre la base de sus propuestas y preocupaciones, la o las formas como esas dependencias eventualmente participarían en la implantación del Proyecto. La consideración principal se hizo acerca de las ventajas y beneficios que la Clave Única y Cédula de Identificación Personal traerían consigo para cada Institución de las referidas.

Diagnóstico.¹³

En el caso de México contamos con una larga historia acerca de los Registros de Población, ya que no ha existido continuidad en el mejoramiento de estos registros lo que ha provocado una diversidad de registros y una complejidad a la hora de realizar cualquier trámite (registro escolar, pasaporte, licencia, credencial de elector).

¹³ Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Clave Única de Registro de Población. México, abril de 1997, pp. 7-8

La diversidad de claves de registro que existe en el Sector Público, dificulta la obtención de información homogénea.

El tener más de una clave, genera en la población malestar y, en muchos casos, costos adicionales al tener que presentar ante cada dependencia o entidad pública los documentos requeridos para realizar un trámite.

La falta de asignación centralizada de la homoclave y los complejos algoritmos, han permitido que se otorguen homoclaves diferentes para una misma persona, incluso, al interior de un mismo sistema.

Se analizaron y evaluaron trece claves de registro, que operan una amplia variedad de sistemas para identificar a personas que tienen relación con la dependencia o entidad que las asigna.

Se evaluaron las claves siguientes:

- Clave de Elector.
- Cartilla del Servicio Militar Nacional.
- Número de Afiliación al IMSS
- Expediente como derechohabiente dependiente en el IMSS.
- Control de Expedición de Pasaportes.
- Expediente INFONAVIT.
- Registro Federal de Contribuyentes.
- Expediente ISSSTE.
- Cartilla Nacional de Vacunación.
- Registros Escolares SEP.
- Números de credencial de los programas alimentarios asistenciales: LICONSA, CONASUPO.
- Claves de Inscripción en los Programas de Capacitación Laboral.
- Control de Beneficiarios del Programa de Apoyos Directos al Campo.

Propuestas de Solución.¹⁴

Por instrucciones del Doctor Ernesto Zedillo Ponce de León, Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, en el mes de Abril de 1996 se integró un grupo de trabajo encabezado por las Secretarías de Hacienda y Crédito Público y de Gobernación, con el propósito de definir una Clave Única.

El Objetivo general será contar con un instrumento único de identificación y registro para toda la población del país, que garantice una correspondencia biunívoca entre la clave y la persona respectiva, a efecto de vigorizar los vínculos de ésta con las instancias de gobierno y coadyuvar en la definición de las políticas y estrategias de desarrollo integral que se instrumenten.

Objetivos Específicos:¹⁵

- Dotar a la población nacional de un elemento de identificación que permita fortalecer su seguridad jurídica en relación con los órganos de gobierno.
- Proporcionar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal las claves de registro que requieran para el ejercicio de sus atribuciones.
- Sustituir la diversidad de claves en los registros de personas coadyuvando así a la simplificación administrativa y a una mayor eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios públicos.

¹⁴ *Ibidem*, p. 9

¹⁵ *Ibidem*, p. 10

2.2. Marco Jurídico.

2.2.1. Plan Nacional de Desarrollo. (1995-2000).¹⁶

- La Clave Única de Registro de Población forma parte de la estrategia del Plan orientado a la Reforma de Gobierno y la Modernización de la Administración Pública, y contribuye a facilitar el cumplimiento de sus cinco objetivos fundamentales.
- Una Administración Pública accesible, moderna y eficiente, es un reclamo de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del avance democrático.

Objetivos:

- **SOBERANÍA.**
Permite la integración de programas para afianzar los vínculos culturales y los nexos con mexicanos y personas con raíces mexicanas en el exterior del país, a través del "Padrón de los mexicanos residentes en el extranjero".
- **POR UN ESTADO DE DERECHO Y UN PAÍS DE LEYES.**
Es un instrumento fundamental en la lucha frontal contra las causas y los efectos de la corrupción y la impunidad. Forma parte de la respuesta del Gobierno de la República para fortalecer al Estado de Derecho y establecer las condiciones de seguridad jurídica que garanticen la propiedad y posesión de bienes y los derechos de los particulares.

¹⁶ *Ibidem*, p. 9

□ **DESARROLLO DEMOCRÁTICO.**

Fomenta el desarrollo democrático en México. Su utilización ayuda a culminar los trabajos correspondientes a la integración del Registro Nacional de Población, con sus cuatro componentes: Registro de Menores de Edad; Registro Nacional de Ciudadanos; Padrón de los Mexicanos residentes en el Extranjero y Catálogo de los Extranjeros residentes en la República Mexicana.

Permite fomentar la información de los Registros Civiles del país y certificar fehacientemente, la base de datos del Padrón Electoral Federal, lo que proporciona mayor confiabilidad y certidumbre entre los ciudadanos.

Vincula a la Administración Pública Federal con las Administraciones Públicas Estatales y Municipales; además fortalece el Federalismo.

Facilita la prestación de servicios integrados a la población. Se evitan trámites, se ahorran tiempo y gastos y se inhibe la discrecionalidad y la corrupción.

□ **DESARROLLO SOCIAL.**

Amplía la cobertura y mejora la calidad de los servicios básicos, al permitir una mejor identificación de las personas que conforman la población de mayor desventaja económica y social.

□ **CRECIMIENTO ECONÓMICO.**

Fortalece la eficacia de la Reforma Fiscal para el ahorro y la inversión privada, al constituirse en un instrumento tecnológico actualizado del sistema financiero para el impulso de la inversión productiva.

2.2.2. Registro Nacional de Población.¹⁷

Artículo 85. La Secretaría de Gobernación tiene a su cargo el registro y la acreditación de la identidad de todas las personas residentes en el país y de los nacionales que residan en el extranjero.

Artículo 86. El Registro Nacional de Población tiene como finalidad registrar a cada una de las personas que integran la población del país, con los datos que permitan certificar y acreditar fehacientemente su identidad.

Artículo 87. En el Registro Nacional de Población se inscribirá:

A los mexicanos, mediante el Registro Nacional de Ciudadanos y el Registro de Menores de Edad; y

A los extranjeros, a través del Catálogo de los Extranjeros residentes en la República Mexicana.

Artículo 88. El Registro Nacional de Ciudadanos se integra con la información certificada de los mexicanos mayores de 18 años, que soliciten su inscripción en los términos establecidos por esta Ley y su Reglamento.

Artículo 89. El Registro de Menores de Edad, se conforma con los datos de los mexicanos menores de 18 años, que se recaben a través de los Registros Civiles.

Artículo 90. El Catálogo de los Extranjeros residentes en la República Mexicana se integra con la información de carácter migratorio existente en la propia Secretaría de Gobernación.

Artículo 91. Al incorporar a una persona en el Registro Nacional de Población, se le asignará una clave que se denominará Clave Única de Registro de Población. Ésta servirá para registrarla e identificarla en forma individual.

¹⁷ <http://www.migracioninternacional.com/docum/indicc.html?mundo=/docum/lcypob.html>

Artículo 92. La Secretaría de Gobernación establecerá las normas, los métodos y procedimientos técnicos del Registro Nacional de Población. Asimismo, coordinará los métodos de identificación y registro de las dependencias de la Administración Pública Federal.

Artículo 93. Las autoridades locales contribuirán a la integración del Registro Nacional de Población. Al efecto, la Secretaría de Gobernación celebrará con ellas, convenios con los siguientes propósitos:

Adoptar la normatividad a que se refiere el artículo anterior;

Recabar la información relativa a los nacimientos y las defunciones de las personas a fin de integrar y mantener permanentemente actualizado el Registro Nacional de Población, e

Incluir en el acta correspondiente la Clave Única de Registro de Población al registrar el nacimiento de personas.

Artículo 94. Las autoridades de la Federación, de los estados y de los municipios, serán auxiliares de la Secretaría de Gobernación en las funciones que a ésta correspondan en materia de Registro de Población.

Artículo 95. Las autoridades judiciales deberán informar a la Secretaría de Gobernación sobre las resoluciones que afecten los derechos ciudadanos, o que impliquen modificar los datos del registro de la persona.

Artículo 96. La Secretaría de Relaciones Exteriores informará a la de Gobernación, sobre la expedición y cancelación de cartas de naturalización, certificados de nacionalidad y renunciaciones a la nacionalidad que reciba. De igual manera, proporcionará la información necesaria para que los mexicanos residentes en el extranjero, queden incorporados al Registro Nacional de Población, en los términos establecidos por el Reglamento.

En resumen, la Ley General de Población otorga a la Secretaría de Gobernación la atribución de registrar y acreditar la identidad de todas las personas residentes en el país y de los nacionales que residan en el extranjero.

También la facultad de establecer las normas, métodos y procedimientos técnicos del Registro Nacional de Población, para lo que debe coordinar los procedimientos de identificación y registro de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal. Las autoridades de la federación, los estados y los municipios, son auxiliares de la Secretaría de Gobernación en materia de Registro de Población.

En esta misma Ley se establece que, al incorporar a una persona en el Registro Nacional de Población, se le debe asignar una clave que se denominará Clave Única de Registro de Población (CURP), que sirva para registrarla e identificarla en forma individual.

El proceso de implantación de la nueva Clave Única de Registro de Población tiene sustento legal en el "Acuerdo para la adopción y uso por la Administración Pública Federal de la Clave Única de Registro de Población", que se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 30 de Junio de 1997. (Ver Anexo).¹⁸

2.3. Clave Única de Registro de Población.

2.3.1. Conceptos de la Clave Única de Registro de Población.

Es una clave de registro alfanumérico, única e irrepetible, que ofrece condiciones inmejorables para sustituir el uso de todo tipo de códigos.¹⁹

¹⁸ Diario Oficial de la Federación, Domingo 30 de junio de 1997

¹⁹ <http://www.sonora.gob.mx/rcivil/curp.html>

Es un instrumento de registro y acreditación fehaciente y confiable de la identidad de la población; que servirá, asimismo, como elemento de apoyo para el diseño y la conducción de políticas adecuadas en materia de población y de prestación de servicios; ello en virtud de la amplitud de su cobertura y carácter obligatorio para la Administración Pública.²⁰

De acuerdo a los conceptos antes mencionados nosotras podemos concluir que la CURP es el instrumento que sirve para registrar en forma individual a todos los habitantes de México, nacionales y extranjero así como a quienes siendo ciudadanos mexicanos radiquen en otros países. Se trata de una clave única, irrepetible y confiable.

2.3.2. Función de la Clave Única de Registro de Población.

Identificar en forma individual a las personas mediante registros que serán llevados a cabo principalmente por Instituciones Públicas.²¹

Al estar automatizado este proceso y contar con una amplia plataforma informática, la base de datos central puede estar interconectada con todas las órdenes de la vida cotidiana. En este sentido, para el individuo el uso de la CURP puede convertirse en una llave que abra todas las puertas que medien en la realización de un trámite; para las instancias gubernamentales significa finalmente la posibilidad de conocer a su población, prever sus requerimientos, determinar y aplicar acciones preventivas, como es el caso de la salud pública.

²⁰ <http://www.michoacan.gob.mx/rcivil/curp.html>

²¹ <http://www.conducef.com>

A continuación se presenta un cuadro que ejemplifica algunos de los documentos que podrán simplificarse en diversos trámites con el uso de la CURP.

En materia de	Tipo de Documento
Registro Civil	Acta de nacimiento, Matrimonio, Adopción.
Salud	Cartilla de Vacunación, Expediente médico, Identificación.
Educación	Registro escolar, Constancia y Certificado de estudios, Identificación.
Prestación de Servicio	Solicitud de empleo, Registro individual, Expediente, Nómina, Recibo de pago, Identificación. Cuenta individual del afore, Expediente, Identificación.
Seguridad Social	Registro individual, Identificación.
Desarrollo Social	Así como en el Pasaporte, Cartilla del Servicio Militar, Licencia de Conducir.

Fuente: <http://www.sonora.gob.mx/rcivil/curp.html>

2.4. Características y Ventajas de la Clave Única de Registro de Población.

La Clave Única de Registro de Población posee las siguientes características:²²

- Es biunívoca: porque identifica solo a una persona por una sola clave.
- Es invariable: no sufre modificaciones en función del tiempo o con el cambio de domicilio de su titular.
- Es verificable: dentro de su estructura existen elementos que permiten comprobar si fue conformada correctamente o no.
- Es universal: porque se asigna a toda la población en general.
- Es autogenerable: se construye a partir de los datos de cada persona que constan en su acta de nacimiento.

Ventajas²³

La utilización de esta Clave hará posible que la sociedad obtenga, entre otro más, los beneficios siguientes:

SEGURIDAD JURÍDICA.

- Mayor seguridad jurídica, al asociar a una sola persona con una sola clave.
- Más precisión en los distintos actos del estado civil de las personas.
- Simplificación para acreditar la identidad de los residentes en el país y de los mexicanos que residen en el extranjero.

²² Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Clave Única de Registro de Población. México, abril de 1997, p. 16

²³ *Ibidem*, pp. 27-29

SEGURIDAD SOCIAL.

- Se emplea en la operación del Sistema de Seguridad Social Mexicano, como elemento que sirve para identificar la cuenta individual de cada trabajador, con su número definitivo en el nuevo Sistema de Pensiones.
- Se utiliza para proporcionar a los habitantes del país una mejor atención y una participación más justa y equitativa, en el desarrollo económico y social del país, ya que hará posible el diseño de una política de población que se integre con una información demográfica oportuna.

SIMPLIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.

- Se facilitan los trámites y se da agilidad a la prestación de los servicios públicos con lo que se reducen las molestias y los gastos para la población del país.
- Es un elemento importante en las tareas de planeación, programación y evaluación de los servicios educativos, de seguridad social y de salud, a fin de mejorar su calidad en beneficio de los usuarios.
- Hace posible obtener o recuperar fácilmente certificaciones académicas, laborales u otra documentación personal.
- Auxilia para hacer homogéneos los archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública y en particular, los destinados a garantizar la vigencia de los derechos de la población.
- Con el uso de la Clave se establecerá una red informática nacional, que permitirá a las personas recibir servicios públicos de cualquier parte del territorio nacional, independientemente de su domicilio.

DESARROLLO DEMOCRÁTICO.

- Se dice que la Clave es un instrumento importante para impulsar el Federalismo, ya que permite una vinculación más estrecha entre la Administración Pública Federal, Estatal y Municipal.
- Es un factor importante para avanzar en la reforma del gobierno a fin de que la función pública sea ejercida con absoluta transparencia, se observe estrictamente la normatividad y se haga un uso honesto y eficiente de los recursos públicos.
- La implantación de esta Clave constituye la primera etapa del programa para integrar el Registro Nacional de Ciudadanos y expedir la Cédula de Identidad Ciudadana, que son la respuesta del Gobierno de la República a una demanda que los Partidos Políticos expresaron como parte de la Reforma Electoral de 1996.

2.5. Lineamientos para asignar la Clave Única de Registro de Población.²⁴

- Se asigna a todas las personas domiciliadas en el territorio nacional y a los nacionales domiciliados en el extranjero.
- Las dependencias y entidades aportan al Registro Nacional de Población la documentación de las 16 primeras posiciones de la Clave Única de Registro de Población, para que éste asigne el carácter progresivo y el dígito verificador. La Comisión Intersecretarial considera las características de cada registro y período de tiempo necesarios para incorporar la Clave Única de Registro de Población en cada dependencia y entidad.

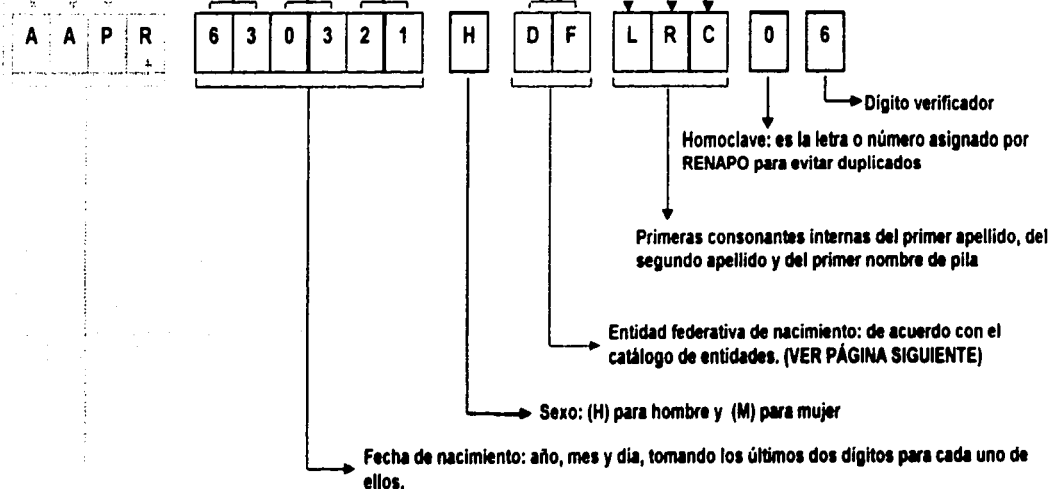
²⁴ *Ibidem*, p. 18

- La asignación de la Clave Única de Registro de Población corresponde únicamente al Registro Nacional de Población. Ninguna dependencia o entidad puede entregar una clave personal o documentación en que se consigne una clave personal, sin la previa asignación de la Clave Única de Registro de Población.
- El Registro Nacional de Población expide una constancia por escrito que se entrega al registrado a través de la autoridad solicitante. El titular de la Clave debe presentar dicha constancia para efectos de su incorporación posterior en cualquier registro de personas a cargo de las dependencias y entidades. Una vez que la autoridad solicitante entrega a los registrados la constancia por escrito de su asignación de la Clave Única de Registro de Población, dejan de tener validez las claves anteriores.
- No deberá negarse la prestación de algún servicio o impedir el ejercicio de un derecho cuando las personas no presentan su correspondiente constancia.
- Las dependencias y entidades proveerán de su presupuesto autorizado los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el debido cumplimiento del Acuerdo. A su vez, proveerán en sus respectivos anteproyectos de presupuesto anual, los recursos que se requieran para su cabal y oportuna ejecución.

2.6. Estructura de la Clave Única de Registro de Población.²⁵

Se integra con los datos personales de cada individuo, y consta de 18 caracteres; letras y números que se refieren al primer apellido, segundo apellido, al nombre de pila; fecha de nacimiento; sexo; entidad federativa de nacimiento; así como un carácter progresivo y un dígito verificador asignados por la Secretaría de Gobernación. Por ejemplo: Ricardo Alamán Pérez, nació en el Distrito Federal el 21 de marzo de 1963.

RICARDO ALAMAN PEREZ, nació en el D.F. el 21 de marzo de 1963.



.. Inicial y primera vocal interna del primer apellido; inicial del segundo apellido e inicial del primer nombre de pila en nombres compuestos como María o José, se tomará en cuenta el segundo nombre para la asignación de la inicial.

²⁵ Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Instructivo Normativo para la Asignación de la CURP. México, 23 de abril de 1997, p. 3

Claves de Entidades Federativas.²⁶

Si el nombre de la entidad federativa consta de dos o tres palabras, se tomarán las iniciales de la primera y de la última.

Si el nombre del Estado consta de una sola palabra, se usará la inicial y la última consonante, excepto en el caso de Querétaro, en el que se tomará la penúltima consonante (QT), para evitar confusiones con Quintana Roo (QR).

En el caso de la CH, se tomará sólo el carácter C, tanto en el caso de iniciales como de última consonante.

Campeche	CC
Chiapas	CS
Chihuahua	CH

Por tanto, las Claves serán:

ESTADO	CLAVE	ESTADO	CLAVE
Aguascalientes	AS	Morelos	MS
Baja California	BC	Nayarit	NT
Baja California Sur	BS	Nuevo León	NL
Campeche	CC	Oaxaca	OC
Chiapas	CS	Puebla	PL
Chihuahua	CH	Querétaro	QT
Coahuila	CL	Quintana Roo	QR
Colima	CM	San Luis Potosí	SP
Distrito Federal	DF	Sinaloa	SL
Durango	DG	Sonora	SR
Guanajuato	GT	Tabasco	TC
Guerrero	GR	Tlaxcala	TL
Hidalgo	HG	Tamaulipas	TS
Jalisco	JC	Veracruz	VZ
México	MC	Yucatán	YN
Michoacán	MN	Zacatecas	ZS

²⁶ Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Clave Única de Registro de Población. México, abril de 1997, p.15

2.7. Mecanismos operativos.²⁷

Comisión Intersecretarial para la adopción y uso de la Clave Única de Registro de Población.

- Secretaría de Gobernación.
- Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Secretaría de la Defensa Nacional.
- Secretaría de Marina.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Secretaría de Desarrollo Social.
- Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
- Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- Secretaría de Educación Pública.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Secretaría de la Reforma Agraria.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

Funciones:

- Apoyar a la Secretaría de Gobernación en el establecimiento de las normas, los métodos y procedimientos técnicos para la adopción y uso de la Clave Única de Registro de Población en dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

²⁷ *Ibidem*, pp. 20-21

- Promover los mecanismos de coordinación necesarios para la adopción y el uso de la Clave Única de Registro de Población.
- Solicitar a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, avances en la homologación de sus claves de identificación de personas a la Clave Única de Registro de Población
- Impulsar los acuerdos necesarios para que los beneficios de la adopción y el uso de la nueva Clave se extiendan a todo el país.

La Comisión cuenta con una Subcomisión Técnica, que tiene por objeto formular estudios y realizar trabajos de apoyo. Está integrada por un representante de cada uno de los miembros de la Comisión, con cargo, o rango de Director General o equivalente. La coordinación de esta Subcomisión Técnica está integrada a cargo del Director General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal.

2.8. Instrumentos Jurídicos para operar el sistema.²⁸

Los gobiernos de las 32 entidades federativas de la República Mexicana, entre sí, y la Secretaría de Gobernación, celebraron un acuerdo de colaboración para establecer este Sistema Nacional.

Las partes acordaron que sus Direcciones Estatales o equivalentes del Registro Civil, Oficialías y Juzgados, atenderán las solicitudes de copias certificadas de actas del Registro Civil provenientes de otras entidades federativas y, en este sentido, las demás entidades federativas procederán en reciprocidad.

²⁸ *Ibidem*. pp. 24-25

A través de convenios de colaboración con la Secretaría de Gobernación y con cada uno de los 32 titulares del Registro Civil en el país, la "Red Postal" del Servicio Postal Mexicano, participa en el Sistema, con la finalidad de que se entreguen de manera oportuna y segura los documentos del Registro Civil solicitados.

o Comunicación Social.²⁹

A través de los medios masivos de comunicación y mecanismos informativos, la Secretaría de Gobernación coordinará en su oportunidad, con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, un Programa de Comunicación Social para hacer del conocimiento de la población los beneficios que conlleva la asignación de la Clave Única. El objetivo es lograr su aceptación y el apoyo social en relación con su implantación.

Igualmente, se promueve que las entidades federativas y municipios contribuyan a la difusión de las bondades que implica la asignación de la Clave Única en los registros de personas existentes en sus respectivos ámbitos de gobierno.

En este esfuerzo de difusión, las oficinas del Registro Civil podrán coadyuvar, si así lo determinan las autoridades locales correspondientes, en la promoción de la aceptación y el uso de la Clave a través de carteles, folletos o en forma personal.

²⁹ *Ibidem*, p. 26

2.9. La Constancia de la Clave Única de Registro de Población.³⁰

La constancia de la Clave Única de Registro de Población, es el documento que comprueba que al individuo le ha sido asignada una clave de identidad personalizada, con las siguientes características:

Tipo de papel: Bond de 75 grs/mt 2

Medidas: 5.4 X 8.6 cm.


Incluye: Código de barras

Código 128

- Conjunto de caracteres ASCII
- Juego de caracteres "A" alfanuméricos.
- Densidad máxima de 12.1

La constancia de la CURP.

El **anverso** de la constancia de asignación de la Clave Única de Registro de Población, está compuesto por cinco secciones horizontales.

	REGISTRO NACIONAL DE POBLACION
CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION	
CLAVE AAPR830321NDFLRC06	
NOMBRE RICARDO ALFAMAN PEREZ	
FECHA DE INSCRIPCION 19970313	
P.O.C. 000341948	

- 1a. Encabezado y título
- 2a. CURP
- 3a. Nombre de la persona
- 4a. Fecha de registro
- 5a. Número consecutivo


³⁰ Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Instructivo Normativo para la Asignación de la CURP. México, 23 de abril de 1997, pp. 1-7

El reverso de la constancia se compone de dos secciones horizontales, el cual varía de acuerdo al documento que se utiliza como fuente de los datos que sirvieron como base para la asignación de la CURP.

<p>Esta Clave Unica de Registro de Población, se expide con base en los datos que identifican su Documento Probatorio</p>	
<p>ACTA DE NACIMIENTO</p>	
Entidad Federativa	México Federal
Municipio o Delegación	Tlalpan
Año de Nacimiento	1943
Numero de Libro	017
Numero de Hoja	00768

- 1a. Leyenda.
- 2a. Datos documento probatorio

Acuse de recibo, es el comprobante que conserva la dependencia o entidad al entregar la constancia. Será igual para todas las constancias expedidas, independientemente del documento probatorio que presente el interesado. Está conformado por cuatro secciones horizontales.

<p>CLASIFICACION</p>	
<p>REMITENTE REGISTRO NACIONAL DE POBLACION ALFONSO SUAREZ VILLA LAS IDENTIFICACIONES REGISTRATIONAL CONEXA C/A MEXICO</p>	
<p>DESTINATARIO SR. DON RAFAEL SUAREZ VILLA C/A MEXICO C/A SUAREZ VILLA ALFONSO SUAREZ VILLA MEXICO</p>	
<p>FOLIO 005341345</p>	
<p>RECORRIDO ALAMBIADO</p>	
<p>FECHA DE ENTREGA</p>	
<p>FECHA DE RECEPCION</p>	
<p>PAQUETE</p>	

- 1a. Denominación.
- 2a. Datos de la persona registrada.
- 3a. Firma autógrafa de la persona registrada.
- 4a. Día, mes y año (número) en que se entrega la constancia.

CAPÍTULO 3

La Cédula de Identidad Ciudadana (CIC) en la Selección de Personal.

3. La Cédula de Identidad Ciudadana (CIC) en la Selección de Personal.

Como vimos en el capítulo anterior la Secretaría de Gobernación está asignando la CURP a toda la población para posteriormente llegar a lo que es la Cédula de Identidad Ciudadana (CIC), misma que podría ser aprovechada como una herramienta para la Administración de Recursos Humanos ya que al realizar este registro se está creando un banco de información que podría ser utilizado por el gobierno y las organizaciones; esto significa que con los datos que contiene la Cédula más otros que se adicionen se podría conformar un módulo dentro de la página web de la Secretaría de Gobernación (SEGOB).

Es por ello que hemos decidido profundizar a cerca de la Selección de Personal para mostrar los beneficios que traerá el uso de dicha Cédula.

3.1. Cédula de Identidad Ciudadana.

3.1.1. Registro Nacional de Ciudadanos y Cédula de Identidad Ciudadana.³¹

Artículo 97. El Registro Nacional de Ciudadanos y la expedición de la Cédula de Identidad Ciudadana son servicios de interés público que presta el Estado, a través de la Secretaría de Gobernación.

Artículo 98. Los ciudadanos mexicanos tienen la obligación de inscribirse en el Registro Nacional de Ciudadanos y obtener su Cédula de Identidad Ciudadana.

El Registro Nacional de Ciudadanos contará con el apoyo de un Comité Técnico Consultivo, en los términos que establezca el Reglamento.

³¹ Ley General de Población, Artículos 97-112

Artículo 99. Para cumplir con la obligación establecida en el artículo anterior, los ciudadanos deben satisfacer los siguientes requisitos:

- o Presentar la solicitud de inscripción correspondiente; y
- o Entregar copia certificada del acta de nacimiento o, en su caso, del certificado de nacionalidad o de la carta de naturalización.

Artículo 100. En los casos en que por causas fundadas el ciudadano no pudiera entregar la copia certificada del acta de nacimiento, podrá ser sustituida por los documentos que garanticen fehacientemente la veracidad de los datos personales del interesado, conforme lo disponga el Reglamento de esta Ley.

Artículo 101. La Secretaría de Gobernación podrá verificar los datos relativos a la identidad de las personas, mediante la confrontación de los datos aportados por los ciudadanos con los que consten en los archivos correspondientes de dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que, para el ejercicio de sus funciones, tengan establecidos procedimientos de identificación personal.

Las dependencias y entidades que se encuentren en el supuesto anterior estarán obligadas a proporcionar la información que para este efecto solicite la Secretaría de Gobernación.

Artículo 102. Cuando la Secretaría de Gobernación encuentre alguna irregularidad en los documentos presentados por el interesado, suspenderá el registro correspondiente e informará por escrito las causas por las cuales no procede su trámite.

Los ciudadanos que están en el supuesto anterior, podrán solicitar ante la Secretaría de Gobernación la aclaración respectiva, en los términos establecidos en el Reglamento correspondiente.

Artículo 103. Una vez cumplidos los requisitos establecidos. La Secretaría de Gobernación deberá expedir y poner a disposición del ciudadano la respectiva Cédula de Identidad Ciudadana.

Artículo 104. La Cédula de Identidad Ciudadana es el documento oficial de identificación, que hace prueba plena sobre los datos de identidad que contiene en relación con su titular.

Artículo 105. La Cédula de Identidad Ciudadana tendrá valor como medio de identificación personal ante todas las autoridades mexicanas, ya sea en el país o en el extranjero, y las personas físicas y morales con domicilio en el país.

Artículo 106. Ninguna persona podrá ser sancionada por la no portación de la Cédula de Identidad Ciudadana.

Artículo 107. La Cédula de Identidad Ciudadana contendrá cuando menos los siguientes datos y elementos de identificación:

- Apellido paterno, apellido materno y nombre (s);
- Clave Única de Registro de Población;
- Fotografía titular;
- Lugar de nacimiento;
- Fecha de nacimiento; y
- Firma y huella dactilar.

Artículo 108. Corresponde al titular de la Cédula de Identidad Ciudadana su custodia y conservación.

Artículo 109. La Cédula de Identidad Ciudadana deberá renovarse:

A más tardar, noventa días antes de que concluya su vigencia; la cual no podrá exceder de 15 años;

Cuando esté deteriorada por su uso; y

Cuando los rasgos físicos de una persona cambien de tal suerte que no correspondan con los de la fotografía que porta la Cédula.

En todos los casos, el portador deberá devolver la Cédula de Identidad Ciudadana anterior al momento de recoger la nueva.

Artículo 110. Cuando a un ciudadano se le extravíe o destruya su Cédula de Identidad Ciudadana deberá dar aviso a la Secretaría de Gobernación dentro de los 30 días siguientes a que esto suceda, y tramitar su reposición.

Artículo 111. La Secretaría de Gobernación podrá expedir un documento de identificación a los mexicanos menores de 18 años, en los términos establecidos por el Reglamento de esta Ley.

Artículo 112. La Secretaría de Gobernación proporcionará al Instituto Federal Electoral, la información del Registro Nacional de Ciudadanos que sea necesaria para la integración de los instrumentos electorales, en los términos previstos por la Ley. Igualmente podrá proporcionarla a las demás dependencias y entidades públicas que la requieran para el ejercicio de sus atribuciones.

3.2. Conceptos de Selección de Personal.

Chiavenato define que la Selección de Personal "es escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la organización, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal".³²

Arias Galicia. "Es un procedimiento para encontrar al individuo que cubra el puesto adecuado a un costo bajo. Pero es necesario entender que significa adecuado y es tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto, es decir que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización".³³

CanalWork. "Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales y profesionales de un conjunto de sujetos".³⁴

³² Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, p. 185

³³ Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos, p. 257

³⁴ <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/selección/index.html>

De lo anterior podemos concluir que el adecuado funcionamiento de la Selección va a permitir a las organizaciones escoger a los candidatos más adecuados en cuanto a sus conocimientos y habilidades que pueda desempeñar dentro de ésta.

3.3. Importancia de la Selección de Personal.

La selección de personal es importante por tres razones:

1º. El desempeño del gerente dependerá, en parte, del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características pertinentes no se desempeñarán con eficacia y, por tanto, el trabajo del gerente se verá afectado.

2º. Una selección eficiente es importante debido al costo que tiene el reclutar y contratar empleados.

3º. Una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de utilizar procedimientos ilegales de selección. Las leyes de empleo igual, las normas y las decisiones del tribunal exigen que se evalúe la eficacia de los procedimientos de selección para asegurarse de que no se discrimina injustamente a las minorías o a las mujeres.

3.4. Objetivos de la Selección de Personal.

El objetivo principal es escoger a los individuos que están mejor calificados y colocarlos en los puestos que se adapten mejor. Este objetivo deberá alcanzarse a un costo razonable bajo condiciones en las que es mejor contar con políticas detalladas que cubran la selección que pueden llevar el departamento de personal para lograr los objetivos.³⁵

³⁵ Chruden, Herbert J. Sherman, Arthur W., Jr. Administración de Personal, p. 133

Las políticas ayudan a asegurar que la función de selección sea consistente con otros aspectos y que ésta ofrezca una contribución máxima a la organización.

El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, conocimientos, etc.) con los requisitos del puesto.³⁶ Cuando la administración no los vincula correctamente, sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado.

3.5. Principios de Selección de Personal.³⁷

□ Colocación.

Incrementar los recursos humanos de la organización por medio del descubrimiento de habilidades o aptitudes que puedan aprovechar los candidatos para su beneficio y el de la organización.

Esto es, que si un candidato ya tiene las habilidades necesarias para cubrir ese puesto, pero tiene otras características que puedan ser requeridas en otra parte de la organización, hay que tomarlo en cuenta, para colocarlo en un puesto o para ascenderlo.

□ Orientación.

En caso de rechazo es importante que se oriente al candidato o, de ser posible, dirigirlo hacia otras posibles fuentes de empleo.

³⁶ Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. p. 636

³⁷ Arias Galicia. *op. cit.* p 259

Significa, que como la empresa o la organización se encuentra dentro de un sistema económico, político, social y cultural, debe tomar en cuenta como marco de referencia los problemas de ocupación y desempleo en el país. Esto implica un intercambio de información entre las organizaciones así como la necesidad de que el seleccionador se convierta además en un experto en mercados de trabajo, sin embargo, en la práctica, sucede lo contrario, ya que cuando nos entrevistan y nos dicen que nos llamarán, damos por hecho que nos mienten y no aceptarán nuestro perfil para cubrir ese puesto; la causa es: que preguntamos el porqué de esa decisión.

- Ética Profesional.

Implica una serie de decisiones que pueden afectar la vida futura del candidato creándole una serie de frustraciones, por ejemplo:

- ✓ Si no es aceptado y no se le orienta.
- ✓ Si se le coloca en un puesto para el cual no tiene habilidad o capacidad.

Por lo tanto, es imprescindible, que el seleccionador tenga plena conciencia de que sus actividades pueden afectar, a veces o definitivamente la vida de otras personas, siendo esta una gran responsabilidad.

El administrador de personal debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno, introduce a la organización a una persona que no solamente no será la adecuada, sino que también se referirá al administrador con el desprecio que merece un funcionario corrupto.

3.6. Proceso de Selección de Personal.³⁸

Pasos del Proceso de Selección.

Decisión de Contratar.	Paso 8
Descripción realista del puesto.	Paso 7
Entrevista con el Supervisor.	Paso 6
Examen Médico.	Paso 5
Verificación de Datos y Referencias.	Paso 4
Entrevista de Selección.	Paso 3
Pruebas de Idoneidad.	Paso 2
Recepción Preliminar de Solicitudes.	Paso 1

Fuente: Werther, William B., Jr. Davis, Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 4ª edición. México, 1999, p. 161

1. Recepción Preliminar de Solicitudes.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar).

³⁸ Werther, William B., Jr. Davis, Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. pp. 161-178

2. Pruebas de Idoneidad.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

3. Entrevista de Selección.

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales:

¿Puede el candidato desempeñar el puesto?

¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

4. Verificación de Datos y Referencias.

En esta etapa permanece vigente el hecho de que las referencias laborales pueden proporcionar información importante sobre el candidato.

El profesional de los recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos:

- 1) El grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra.
- 2) El hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

5. Examen Médico.

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y va a convivir con el resto de los empleados hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud.

6. Entrevista con el Supervisor.

En la gran mayoría de las empresas modernas es el Supervisor inmediato o el jefe del departamento interesado quien tiene en último término la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. Siendo éste el caso, es obvio que el futuro supervisor desea tener elementos para tomar su decisión.

Con frecuencia, el supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos, especialmente habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.

7. Descripción realista del puesto.

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es, prácticamente en todos los casos, negativo. Para prevenir la reacción de "ustedes nunca me lo advirtieron", siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se van a utilizar, de ser posible, en el lugar de trabajo. Los trabajos de varios investigadores han demostrado que la tasa de rotación de personal disminuye cuando se advierte claramente a los futuros empleados sobre las realidades menos atrayentes de su futura labor, sin destacar sólo los aspectos positivos.

8. Decisión de Contratar.

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, es conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. También deben conservarse todos los documentos que conciernen al candidato aceptado. Su solicitud, referencias, evaluaciones, exámenes médicos, etcétera, constituyen el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para múltiples fines.

Resultados y Retroalimentación.

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideran cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron a cabo en forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente.

Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Para evaluar tanto al nuevo empleado como el proceso de selección en sí, se requiere retroalimentación. La retroalimentación positiva se obtiene por juicios favorables al nuevo empleado: promociones, desempeño adecuado, falta de conflictos, etcétera. La retroalimentación negativa consiste en una renuncia prematura o la necesidad de separar al nuevo empleado de la compañía, niveles bajos de evaluación y factores similares.

3.7. Instrumentos de Selección de Personal.³⁹

¿Qué tienen en común las formas de solicitud, entrevistas, pruebas para empleo, verificación de antecedentes y cartas personales de recomendación? Cada una es un dispositivo para obtener información acerca de un solicitante al puesto que puede ayudar a la organización a conocer si las habilidades, conocimientos y experiencia del solicitante son apropiados para el puesto en cuestión.

□ Entrevistas.

De todos los instrumentos de selección que utilizan las organizaciones para diferenciar a los candidatos, la entrevista continúa siendo la que se utiliza con mayor frecuencia. La entrevista también parece que tienen mucho peso. Es decir, no sólo es utilizada ampliamente, sino que sus resultados tienden a influir de manera desproporcionada sobre la decisión de la selección. El candidato que se desenvuelve pobremente en la entrevista para el empleo probablemente será eliminado del grupo de solicitantes, sin que importe su experiencia, calificaciones en las pruebas o cartas de recomendación. A la inversa, y con demasiada frecuencia, la persona que está más pulida en las técnicas de búsqueda de puesto, especialmente las que se utilizan en el proceso de entrevistas, es la que se contrata, aunque no sea el mejor candidato para el puesto.

Estos resultados son importantes a causa de la forma no estructurada en que se suele llevar a cabo la entrevista de selección. La entrevista no estructurada (de corta duración, casual y compuesta de preguntas aleatorias) ha comprobado ser un instrumento ineficaz para la selección. Los datos que se obtienen de dichas entrevistas suelen estar prejuiciados y a menudo no están relacionados con el desempeño futuro del puesto.

³⁹ Robbins, *op. cit.* pp. 637-641

Sin una estructura, diversos prejuicios pueden distorsionar los resultados. Estos prejuicios incluyen entrevistas tendientes a favorecer a solicitantes que comparten sus actitudes, a dar un peso excesivo e indebido a la información negativa y a permitir que el orden en que se entrevista a los solicitantes influya en las evaluaciones. Al hacer que los entrevistadores utilicen una serie estandarizada de preguntas, al proporcionar a los entrevistadores un método uniforme para registrar la información y al estandarizar la calificación de las cualidades del solicitante, se reduce la variabilidad en los resultados de los solicitantes y se mejora mucho la validez de la entrevista como dispositivo de selección.

Es evidente que las entrevistas son más valiosas para evaluar la inteligencia, nivel de motivación y habilidades interpersonales del solicitante. Cuando estas cualidades se relacionan con el desempeño en el puesto, se aumenta la validez de la entrevista como un dispositivo de selección.

□ Pruebas por escrito.

Las pruebas típicas por escrito son exámenes de inteligencia, aptitud, habilidad, interés e integridad. Fueron muy populares como instrumentos de selección, pero su uso en general ha declinado desde fines de los 60. La razón es que dichas pruebas frecuentemente han sido calificadas como discriminatorias, y muchas organizaciones no han validado o no pueden validar tales pruebas como relacionadas con el puesto.

Dado que las características que se vinculan con muchas de estas pruebas están bastante alejadas del desempeño real del puesto en sí, a menudo ha sido difícil la obtención de coeficientes de alta validez. El resultado ha sido un uso decreciente de las pruebas tradicionales por escrito.

Una excepción ha sido el interés reciente en las pruebas de integridad. Éstas son pruebas de papel y lápiz que miden factores como confiabilidad, minuciosidad, responsabilidad y honradez. La evidencia es impresionante y muestra que es bastante confiable para predecir las calificaciones de supervisión en el desempeño de los puestos y el comportamiento contraproducente del empleado en el puesto como robo, problemas disciplinarios y ausentismo excesivo.

□ Pruebas de Simulación de Desempeño.

¿Qué mejor manera existe para determinar si un solicitante puede desempeñar un puesto con éxito, que permitirle que lo desarrolle? Ésta es precisamente la lógica de las pruebas de simulación de desempeño.

Estas pruebas han aumentado significativamente en popularidad durante los últimos dos decenios. Es indudable que el entusiasmo por estas pruebas proviene del hecho de que se basan en datos de análisis del puesto y, por tanto, deben satisfacer más fácilmente el requisito de relación con el puesto que las pruebas por escrito. Las de simulación del desempeño están compuestas de comportamientos reales en el puesto, en lugar de sustitutivos, como serían las pruebas por escrito.

Las dos pruebas de simulación de desempeño mejor conocidas son el muestreo del trabajo y los centros de evaluación. La primera es apropiada para puestos rutinarios, mientras que la segunda es relevante para la selección de personal destinado a ocupar puestos de nivel gerencial.

□ **Muestreo de Trabajo.**

Es un esfuerzo para crear una reproducción en miniatura de un puesto. Los solicitantes demuestran que tienen el talento necesario al desarrollar realmente las tareas. Al diseñar cuidadosamente muestras de trabajo con base en los datos del análisis del puesto, se determinan los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para cada puesto. Entonces se vincula cada elemento en la muestra de trabajo con un elemento correspondiente en el desempeño del puesto.

□ **Centros de Evaluación.**

Se aplica una serie mas elaborada de pruebas de simulación de desempeño, diseñadas específicamente para evaluar el potencial del administrador que hay en un candidato. En los centros de evaluación, ejecutivos de línea, supervisores y/o psicólogos capacitados evalúan a los candidatos, haciéndolos pasar de dos a cuatro días de ejercicios que simulan problemas reales con los que se enfrentarían en el puesto. Con base en una lista de situaciones descriptivas que el verdadero ocupante del puesto tiene que satisfacer, las actividades podrían incluir entrevistas, una variedad de ejercicios para la solución de problemas, discusiones en grupo y juegos de toma de decisiones de negocios.

Es extraordinariamente evidente la eficacia de la efectividad de los centros de evaluación. Han demostrado de manera consistente los resultados que predicen correctamente el desempeño posterior en los puestos de administradores.

3.8. Importancia de la Selección de Personal en la Cédula de Identidad Ciudadana.

Existe la opción de adicionarle información a la Cédula de Identidad Ciudadana como pudieran ser referencias, domicilio, tipo de sangre, lugar de trabajo, profesión, estado civil, de acuerdo con las necesidades de cada país.

Para el caso de México proponemos que la Cédula además de incluir la CURP contenga información sobre conocimientos, habilidades y experiencias que les permita tanto a las personas como a las organizaciones facilitar el proceso de selección de personal, ya que la información asentada sería validada por la Secretaría de Gobernación, que es la encargada de expedir dicha Cédula, y por las organizaciones, cuya participación sería complementar la información en cuanto a los conocimientos, habilidades y experiencia, en primera instancia de los trabajadores que tienen a su cargo y posteriormente de los de nuevo ingreso y además, poder consultar el mercado de trabajo para cubrir vacantes futuras.

Lo anterior da como resultado que no solamente la Cédula auxiliará a la Selección de Personal sino que también fortalecerá las relaciones laborales entre Gobierno-Organización-Trabajador, obteniendo cada uno beneficios que se verán reflejados en la Administración Pública.

Conscientes que no será fácil convencer a las organizaciones de los beneficios que a la larga obtendrán, en cuanto al Proceso de Selección de Personal, consideramos que el uso de la Cédula mostrará la importancia que tiene.

La Selección de Personal surge cuando la organización presenta un desequilibrio interno originado por la necesidad de nuevo personal para cubrir los objetivos empresariales.

De este modo, es conveniente establecer programas de planificación de personal para prever necesidades futuras, búsqueda de candidatos que se sientan atraídos por la organización, evaluación y selección posterior para su integración en la empresa.

Por otra parte, estamos viviendo un momento económico en el que el auge de la economía y el empuje de determinados sectores está provocando una gran movilidad en el mercado de trabajo y por lo tanto origina un incremento en los procesos de selección.

CAPÍTULO 4

**Fortalecimiento de las Relaciones Laborales
entre Gobierno-Organización y Trabajador
en el uso de la Cédula de Identidad Ciudadana.**

4. Fortalecimiento de las Relaciones Laborales entre Gobierno-Organización y Trabajador en el uso de la Cédula de Identidad Ciudadana.

Debido a que México forma parte de un proceso llamado globalización⁴⁰ que es imperante en nuestros días consideramos necesario vincular tres elementos que ayudan a que la economía de nuestro país crezca y se fortalezca por medio del: Gobierno-Organización-Trabajador y que para efectos de nuestra investigación nos ayudará a cumplir nuestro objetivo en el uso y la adopción de la Cédula de Identidad Ciudadana.

La participación de cada uno de manera satisfactoria conllevará a obtener ciertos beneficios como son:

Para el Gobierno:

- Mayor seguridad jurídica, al asociar a una sola persona con una sola clave.
- Se facilitan los trámites y se da agilidad a la prestación de los servicios públicos con lo que se reducen las molestias y los gastos para la población del país.
- Auxilia para hacer homogéneos los archivos de las dependencias y entidades de la Administración Pública y en particular, los destinados a garantizar la vigencia de los derechos de la población.
- Con el uso de la Clave se establecerá una red informática nacional, que permitirá a las personas recibir servicios públicos de cualquier parte del territorio nacional, independientemente de su domicilio.

⁴⁰ Globalización es un proceso a nivel mundial con efectos en el crecimiento de la actividad económica y en el nivel de empleo de muchos países.

Para la Organización:

- La simplificación del proceso de selección.
- Identificar de manera más rápida el puesto que puede desempeñar una persona.
- Contar con un documento confiable y fehaciente acerca de la persona que se desea contratar
- Reducir Costos.

Para el Trabajador:

- La simplificación de trámites.
- Contar con un solo número de Identidad.
- Que le sirva como una carta de presentación ante las organizaciones en el aspecto laboral.
- Servirle de identificación dentro y fuera del país.

Por otro lado, la falta de participación de cualquiera de los tres elementos participantes afectaría el proceso del uso y la adopción de la Cédula de Identidad Ciudadana porque la función que desempeñan es esencial.

A continuación se mencionará la función que desempeña cada uno de estos elementos en el uso y la adopción de la CIC:

- Gobierno: su función consiste en establecer la obligatoriedad por medio de la Secretaría de Gobernación, para el uso y la adopción de la Cédula de Identidad Ciudadana. Asimismo da veracidad a la información que contenga.

Un aspecto de vital importancia es que el Gobierno contará con el banco de información de toda la población, lo que le servirá primordialmente para saber cuantos somos.

□ Organización: la función de ésta es promover el uso de la Cédula para la creación de un módulo dentro de la página web de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) que será alimentada por las organizaciones, primeramente de los trabajadores que tienen a su cargo y posteriormente de los de nuevo ingreso.

Esto dará como resultado la creación de un inventario de recursos humanos que podrá mostrarnos diferente tipo de información de acuerdo a las necesidades de cada una.

□ Trabajador: su función es adquirir la Cédula de Identidad Ciudadana y hacer uso adecuado de ella tanto en lo social como en lo laboral.

4.1. Conceptos de Relaciones Laborales⁴¹.

Según D.E. McFarland: "son las relaciones de la empresa con los empleados como grupo, aunque éstos no se encuentren representados por un sindicato".

Amaro Guzmán dice: "son las relaciones que se circunscriben a asuntos netamente laborales, de orden jurídico".

Rodríguez Valencia: "es un término que incluye todos los aspectos de las relaciones de una organización con su personal, tanto individual como colectivamente".

Como podemos ver las Relaciones Laborales están abarcando todos los vínculos que pudieran existir no solo en el aspecto laboral, sino como individuos y grupos.

⁴¹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal, Relaciones Laborales. p. 17

4.2. Importancia de las Relaciones Laborales.⁴²

Una función básica del Departamento de Personal en las organizaciones, es manejar adecuadamente la relación que existe entre los trabajadores y la organización, la organización y el gobierno y el gobierno y el sindicato.

Uno de los más notables adelantos en materia de Administración de Personal, a partir de la década de los 30, es la creciente importancia de las relaciones laborales. Esta tendencia consiste en algo más, que el esfuerzo por un trato adecuado al personal. Esta tendencia se origina de la necesidad básica de dirigir de manera efectiva los recursos humanos.

Hay que hacer notar los problemas de Administración en todos los sistemas sociales; cuando los integrantes de un grupo tratan de trabajar juntos para lograr propósitos específicos, se producen por complejidades de planeación, organización, dirección y control.

Se reconozca o no, una función de las relaciones laborales, existe en toda organización. El hacer que esta función de la Administración de Personal sea más sistemática e identificada, como una responsabilidad de la dirección superior, se basa en el hecho de que para la mayoría de las organizaciones los costos de recursos humanos son una de las categorías de costos más elevados con que se enfrenta.

La función de relaciones laborales, ha sostenido durante muchos años, la filosofía del equilibrio entre los diversos factores de la producción y, para lograr este equilibrio debe existir una correlación de fuerzas.

⁴² *Ibidem*, pp. 13, 15-58

En este contexto, es indispensable ubicar el concepto de las relaciones laborales en el momento histórico que estamos viviendo. Esta función de la Administración de Personal, no existiría si no hubiera fuerzas polarizadas que requirieran un elemento capaz de conjuntar la información técnica, política y social de la organización, sin distinción de sectores, ramas industriales o zonas geográficas, para lograr que las presiones en uno u otro sentido sean neutralizadas o amortiguadas y retransmitidas con la presión adecuada a las necesidades de cambio de uno u otro sector.

Esto, nos dice el autor Anguiano R., debe entenderse en forma bilateral, porque el cambio se necesita en ambos sentidos: la empresa tendría que entender que la evolución histórica de la sociedad y del trabajador no está sujeta a caprichos de la irracionalidad y, por otra parte, el trabajador no debe perder de vista, que la organización constituye, en el momento presente, una alternativa para existir y sobrevivir. La trascendencia del cambio en la sociedad, tendrá que ser definida con el devenir de los tiempos y de acuerdo con el marco macroeconómico que el país presente.

No es posible seguir viviendo con los vicios heredados durante generaciones, sobre el trabajo mal remunerado y sin el más elemental respeto al ser humano. El intento por lograr este respeto y considerar al trabajador en forma integral, es el objetivo fundamental de las relaciones laborales. Esta actividad se enfoca desde diferentes perspectivas: utiliza las herramientas desarrolladas por la filosofía aplicada al trabajo y se enriquece con la experiencia del intercambio ideológico, que persigue básicamente dos fines:

1. El equilibrio entre los diferentes factores de la producción: capital y trabajo, dos elementos que en nuestra sociedad son complementarios, aunque muchas veces antagónicos. Es aquí donde se observa la importancia del manejo adecuado de los intereses que las dos partes procuran proteger.

2. La realización integral del ser humano en el trabajo, que tiene un doble propósito: cumplir con el compromiso social que la organización ha contraído con la comunidad y, logrado lo anterior, hacer del ser humano una célula productiva, capaz de transmitir a otras, su capacidad realizadora, la cual se materializa en una mayor productividad.

4.3. Estructura de las Relaciones Laborales.⁴³

La estructura de las relaciones laborales, se conforma de tres protagonistas principales que son:

- Los Trabajadores y sus representantes (Sindicatos)
- La Organización.
- Las Dependencias: Secretaría de Gobernación, Secretaría de Trabajo y Previsión Social, Juntas Federales y Locales de Conciliación y Arbitraje (Gobierno).

Cada uno de los protagonistas dependen unos de otros, no son iguales entre sí. El Gobierno es la fuerza dominante porque define los papeles de la organización y de los sindicatos por medio de Leyes y Reglamentos, que regulan las relaciones laborales en las organizaciones. Dentro de estas figuras jurídicas, los sindicatos y las organizaciones pueden utilizar sus poderes respectivos para modelar sus relaciones laborales.

⁴³ *Ibidem*, p. 51

La necesidad de administrar las relaciones laborales, se origina de tres fuentes principales:⁴⁴

1. **Escasez.** La carencia de recursos humanos no es únicamente en número de miembros, pues la población ha crecido; es más bien escasez de personal preparado, con la experiencia adecuada para realizar tareas difíciles, deseos y capacidad de aceptar responsabilidades que se derivan de una mayor innovación y una mayor complejidad de las organizaciones.
2. **Valores.** Las actividades humanas en las organizaciones, son reflejo de valores internos que se apoyan básicamente en la personalidad de cada individuo y que determinan el carácter y la conducta de cada persona. Los valores no son seleccionados conscientemente por la gente, sino que se aprenden y adquieren por inmersión en la sociedad. Tanto la familia, la escuela, como otros organismos sociales influyen en la determinación de los valores personales.
3. **Dificultad en el manejo.** Ninguna organización evade el hecho económico de la escasez de todos sus recursos, incluyendo el trabajo humano, se trate de una industria, un comercio o un banco. La calidad del trabajo humano varía ampliamente y no está sujeto a medidas precisas a predicción y control, como lo están otros recursos.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 16

4.4. Relación de los Trabajadores y el Sindicato.⁴⁵

Comenzaremos definiendo lo que es un sindicato:

Es la asociación de trabajadores o patrones, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.⁴⁶

El artículo 360 de La Ley Federal del Trabajo⁴⁷ indica que los sindicatos de trabajadores pueden ser:

- I. Gremiales: los formados por trabajadores de una misma profesión, oficio o especialidad;
- II. De empresa: los formados por trabajadores que prestan su servicio en una misma empresa;
- III. Industriales: los formados por trabajadores que presten sus servicios en dos o más empresas de la misma rama industrial;
- IV. Nacionales de industria: los formados por trabajadores que presten sus servicios en una o varias empresas de la misma rama industrial, instaladas en dos o más entidades federativas; y
- V. De oficios varios: los formados por trabajadores de diversas profesiones. Estos sindicatos solo podrán constituirse cuando en el municipio de que se trate el número de trabajadores de una misma profesión sea menor de veinte.

⁴⁵ *Ibidem*, pp. 58-61

⁴⁶ Ley Federal del Trabajo, Artículo 356

⁴⁷ Ley Federal del Trabajo, Artículo 360

Ahora hablaremos de los trabajadores y decimos que dentro de la Administración de recursos humanos podemos estudiar a los trabajadores de dos formas: estudiarlos como personas (dotadas de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) o como recursos (dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales).⁴⁸

Para efectos de esta investigación lo realizaremos de las dos formas para comprender mejor al trabajador.

Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. Esto puede definirse como un estado de adaptación, el cual se refiere no sólo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; dentro de un individuo, de un momento a otro.

No es posible ignorar la influencia que ejercen los sindicatos en el comportamiento de sus asociados en el trabajo y en el medio de la Administración. Los sindicatos son un factor importante en la vida diaria de los Administradores, les agrada o no. Tienen que administrar en un clima en el cual los sindicatos tienen autoridad, poder, influencia; tienen que esperar y anticipar las reacciones sindicales a las decisiones administrativas.

⁴⁸ Rodríguez Valencia, *op. cit.* p. 55

En el sindicato se encuentra la fuerza. Han relacionado, en diferentes tiempos y lugares, las organizaciones de trabajadores con el progreso social y económico, con la reforma y la revolución. Se ha explicado que sus organismos funcionan como medios para desarrollar la democracia en las relaciones laborales y para proteger a la gente contra el tratamiento arbitrario por parte de los patrones.

La fuerza de los trabajadores como individuos para negociar con su patrón y protegerse de tratos arbitrarios o injustos de su parte, es limitado. Debido a este hecho, muchos trabajadores encuentran ventajoso negociar colectivamente con su patrón o a través de un sindicato. Más aún, esta forma de negociar está fomentada y protegida por leyes laborales, no sólo para las personas empleadas en organizaciones privadas, sino también en las públicas.

La identificación con el sindicato, puede dar al trabajador una sensación adicional de seguridad, e igualdad, en sus relaciones con su jefe. Como miembro de un sindicato, no necesita desafiar las acciones de su jefe, con las cuales no esté de acuerdo, o para expresar sus sentimientos libremente respecto a su trabajo, puesto que sabe que el sindicato, está obligado a proporcionarle protección contra posibles acciones de represalias por parte de su jefe.

Entre los beneficios mencionados con más frecuencia se encuentran, los económicos que el sindicato puede ofrecer a sus miembros. Al negociar en forma colectiva con un patrón, los trabajadores tienen mucho mayor fuerza que de manera individual, en sus demandas para salarios más elevados, prestaciones adicionales mejoradas, mayor seguridad en el trabajo.

Por tanto el director de personal de cualquier organización donde los trabajadores estén debidamente representados, deberán manejar con suficiente cautela las relaciones con el sindicato, consciente que el sindicalismo y el departamento de personal creciendo uno y otro, mejorándose, fortaleciéndose, aunando sus fuerzas, podrán lograr el desarrollo general que todos anhelan.

Las dos instituciones (organización-sindicato), persiguen un propósito común: la protección y mejoramiento de los trabajadores. El director de personal que esté imbuído de estas premisas, podrá desarrollar una relación más satisfactoria con el sindicato y resolver de manera más coordinada y económica los problemas que se presenten.

Éstas y otras resistencias pueden evitarse en gran medida, si el director de personal considera al sindicato como parte de la organización y le ofrece la debida participación en el diseño y ejecución de los estudios de personal, en cualesquiera de sus aspectos.

4.5. Relación de los Trabajadores y la Organización.⁴⁹

El Trabajador según el artículo 8° de la Ley Federal de Trabajo⁵⁰ "es la persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal subordinado".

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Esto quiere decir que las organizaciones tienen un propósito definido, y su planeación se hace conseguir algunos objetivos; además, se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y menor esfuerzo. La organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante.

⁴⁹ Chiavenatto, *op. cit.* pp. 6-20

⁵⁰ Ley Federal del Trabajo, Artículo 8

Existe una gran variedad de organizaciones: industriales, comerciales, de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas (departamentos), etc. De la misma manera, existen diferentes organizaciones que ejercen presión sobre la vida de los individuos y hacen parte integral del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, hace sus compras, satisface sus necesidades, etc. La manera como las personas viven, se visten, se alimentan, y sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia por parte de las organizaciones; a su vez, el modo de pensar y sentir de los miembros influyen en aquéllas.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan; esto se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de trabajadores, se incrementa el número de niveles jerárquicos y entonces ocurre un distanciamiento gradual entre los trabajadores con sus objetivos individuales y la cúpula de la organización, con sus propios objetivos, lo cual casi lleva a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.

En nuestra sociedad moderna, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; el hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que dependen para nacer, vivir, aprender, trabajar, ganar su salario, curar sus males y obtener todos los productos y servicios que necesita.

Existen organizaciones dedicadas específicamente a lograr objetivos de lucro, para autoabastecerse con los excedentes financieros y permitir el retorno de la inversión o capital, y organizaciones en cuyos objetivos principales no aparece el lucro.

El elemento básico de las organizaciones son los trabajadores, cuyas interacciones conforman la organización. Una organización está en cambio permanente, puesto que sus miembros pueden variar, aunque las relaciones de los trabajadores están determinados por una estructura que rige la existencia de la organización. La interacción entre los trabajadores es la condición necesaria para la existencia de una organización. El éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones de sus miembros. Dichas interacciones pueden describirse en cuatro niveles que se vuelven menos personales a medida que van ascendiendo:

- a) Interacciones individuales;
- b) Interacciones entre trabajadores y organizaciones;
- c) Interacciones entre la organización y otras organizaciones;
- d) Interacciones entre la organización y su ambiente total.

Tradicionalmente, sólo se reconocía como participantes de las organizaciones⁵¹ a sus propietarios, sus administradores y sus empleados. Sin embargo, la organización moderna (que incluye formas diversas de organización: iglesia, clubes, universidades, hospitales, además de industria y comercio) se define como un proceso estructurado en que los diferentes individuos interactúan para lograr objetivos comunes e influyen en los procesos de toma de decisiones en la organización.

⁵¹ Para poder entender la diferencia entre organización y empresa se mencionarán a continuación las definiciones.

Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas.
Empresa: es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y del trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.

Por lo tanto los miembros de una organización son:

- a) Gente y trabajadores;
- b) Proveedores (de materia prima, recursos humanos, capital, créditos, etc);
- c) Consumidores y usuarios;
- d) El Gobierno;
- e) La Sociedad.

Tanto la organización como sus miembros están involucrados en una mutua adaptación. Aunque se busca un equilibrio entre los trabajadores y la organización, éste no podrá alcanzarse porque siempre existen cambios en las necesidades, en los objetivos y en las relaciones de poder; de tal modo que la adaptación es un proceso de cambios y ajustes continuos.

Mientras, los individuos buscan sus satisfacciones personales (salario, confort, horario, oportunidades para hacer carrera, seguridad en el puesto) las empresas, del mismo modo, tienen necesidades (capital, maquinaria y equipo, oportunidades de mercado). Entre las necesidades de una empresa sobresale la del recurso humano, elemento indispensable e inestimable. Así, la independencia de necesidades del individuo y de la empresa es grande, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos, están inseparablemente entrelazados.

4.6. La Relación entre Organización-Sindicato.⁵²

La forma en que la dirección superior trata con sus trabajadores como individuos y como miembros de grupos de trabajo, afecta la calidad de las relaciones sindicato-organización. Las actitudes de los trabajadores están conformadas por experiencias en el puesto, y es posible que éstas se vean reflejadas en las actitudes de los representantes del sindicato hacia la organización. Además, el Departamento de Personal, abarca algunas funciones en las cuales, por lo general, los sindicatos no desean la responsabilidad de compartirlo con la organización. La planeación, reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación, calificación, promoción, disciplina, administración de sueldos y salarios, así como otras partes de un programa de personal, son principalmente responsabilidades administrativas, aun cuando los gerentes de personal prudentes discuten por adelantado con los representantes sindicales los cambios propuestos.

La mayoría de los sindicatos prefieren poner ciertas restricciones alrededor de esas acciones administrativas y presentar quejas a nombre de sus miembros. Pocos sindicatos desean combatir la responsabilidad de administrar estos programas que afectan directamente a los miembros del sindicato.

Cuando un sindicato es reconocido y registrado como agente de negociación para sus trabajadores, una organización puede usar el tiempo que previamente dedica a otras funciones de personal, para negociar el Contrato Colectivo de Trabajo, y para discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su Administración. Puede también llevar registros de personal adicionales y más precisos, con objeto de apoyar la posición de la organización, durante las negociaciones de contrato o la resolución de quejas.

⁵² Rodríguez Valencia, *op. cit.* pp. 55. 58-61

Las decisiones sobre salarios, horas y condiciones de trabajo, en vez de que sean tomadas unilateralmente por el patrón, también pueden recibir la aprobación del sindicato. Asimismo, tendrá que ejercerse un mayor cuidado por parte del organismo, en la formulación y cumplimiento de las políticas y reglamentos interiores de trabajo, para asegurar que todos los trabajadores de la organización sean tratados en forma justa y consistente.

La habilidad de la dirección de personal para resolver problemas con los trabajadores en forma directa y rápida, es probable que quede reducida cuando los trabajadores se sindicalizan.

Los sindicatos en forma característica, tratan de obtener participación en aquellas decisiones que afectan el empleo, la seguridad y el bienestar de sus miembros. Específicamente, el sindicato puede tratar de extender su derecho de participar en decisiones de la dirección superior, tales como las relacionadas con la localización de una nueva planta, la subcontratación de cierto trabajo, introducción de equipo nuevo.

Impacto Sindical en la Organización.⁵³

Como ya mencionamos a un sindicato se le conoce como una unidad de negociaciones de los trabajadores, mientras que la organización está obligada a negociar un Contrato Colectivo de Trabajo con el Sindicato. La organización requiere además registros especiales del personal para respaldar su posición durante las negociaciones del Contrato Colectivo.

⁵³ *Ibidem*, p. 28

Toda organización deberá tener cuidado en el desarrollo y ejecución de planes y objetivos: políticas, programas, procedimientos y normas referentes al personal. Esto es con el propósito de asegurar que todo el personal de la organización, sea tratado de una manera justa y uniforme. Puesto que un sindicato actúa rápidamente para descubrir y objetar cualquier violación en acciones referidas al personal, o inequidades de tratamiento, se requieren controles administrativos sobre políticas y prácticas de personal.

Los sindicatos con frecuencia tratan de intervenir en aquellas decisiones que afectan el empleo, la seguridad y el bienestar de sus miembros. Específicamente, el sindicato puede tratar de extender su derecho de participación en tales decisiones.

4.7. La Relación entre Secretaría de Gobernación, Organización y Sindicato.

La Misión de la SEGOB es: contribuir a la gobernabilidad democrática y a la seguridad nacional con apego a los principios propios del ejercicio democrático del poder público, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para procesar eficazmente las demandas y planteamientos de los actores políticos y hacer efectivos los derechos políticos de los ciudadanos, proteger tanto a la población como a los intereses vitales del Estado Mexicano, generando un entorno favorable para el crecimiento con calidad y para el desarrollo humano, que incluya a todos los mexicanos.⁵⁴

⁵⁴ <http://www.gobernacion.gob.mx>

Atribuciones en el Marco de la Ley Orgánica de la Administración Pública⁵⁵

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, establece en su artículo 27, las atribuciones que le competen a la Secretaría de Gobernación.

Artículo 27.- A la Secretaría de Gobernación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

I.- Presentar ante el Congreso de la Unión las iniciativas de ley o decreto del Ejecutivo;

II.- Publicar las leyes y decretos del Congreso de la Unión, alguna de las dos Cámaras o la Comisión Permanente y los reglamentos que expida el Presidente de la República, en términos de lo dispuesto en la fracción primera del artículo 89 constitucional, así como las resoluciones y disposiciones que por ley deban publicarse en el Diario Oficial de la Federación;

III.- Administrar y publicar el Diario Oficial de la Federación;

IV.- Formular y conducir la política de población, salvo lo relativo a colonización, asentamientos humanos y turismo;

V.- Manejar el Servicio Nacional de Identificación Personal;

VI.- Tramitar lo relativo a la aplicación del artículo 33 de la Constitución;

VII.- Tramitar lo relativo al ejercicio de las facultades que otorgan al Ejecutivo Federal los artículos 96, 98 y 100 de la Constitución, sobre nombramientos, renunciaciones y licencias de los Ministros de la Suprema Corte de Justicia y de los Consejeros de la Judicatura Federal;

⁵⁵ <http://www.gobernacion.gob.mx/img/volcan.swf>

VIII.- Tramitar lo relacionado con los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los Secretarios de Estado, Jefes de Departamento Administrativo del Ejecutivo Federal y del Procurador General de la República;

IX.- Intervenir en los nombramientos, aprobaciones, designaciones, destituciones, renunciaciones y jubilaciones de servidores públicos que no se atribuyan expresamente por la ley a otras dependencias del Ejecutivo;

X.- Llevar el registro de autógrafos de los funcionarios federales y de los Gobernadores de los Estados y legalizar las firmas de los mismos;

XI.- Administrar las islas de jurisdicción federal, salvo aquellas cuya Administración corresponda, por disposición de la ley, a otra dependencia o entidad de la Administración Pública Federal;

En las islas a que se refiere el párrafo anterior, regirán las Leyes Federales y los Tratados; serán competentes para conocer de las controversias que en ellas se susciten los tribunales federales con mayor cercanía geográfica;

XII.- Conducir la política interior que compete al Ejecutivo y no se atribuya expresamente a otra dependencia;

XIII.- Vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales por parte de las autoridades del país, especialmente en lo que se refiere a las garantías individuales y dictar las medidas administrativas necesarias para tal efecto;

XIV.- Conducir, siempre que no esté conferida esta facultad a otra Secretaría, las relaciones del Poder Ejecutivo con los demás Poderes de la Unión, con los órganos constitucionales autónomos, con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios y con las demás autoridades federales y locales, así como rendir las informaciones oficiales del Ejecutivo Federal;

XV.- Conducir las relaciones del Gobierno Federal con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del Estado;

XVI.- Conducir, en el ámbito de su competencia, las relaciones políticas del Poder Ejecutivo con los partidos y agrupaciones políticas nacionales, con las organizaciones sociales, con las asociaciones religiosas y demás Instituciones Sociales;

XVII.- Fomentar el desarrollo político, contribuir al fortalecimiento de las Instituciones Democráticas; promover la activa participación ciudadana y favorecer las condiciones que permitan la construcción de acuerdos políticos y consensos sociales para que, en los términos de la Constitución y de las leyes, se mantengan las condiciones de gobernabilidad democrática;

XVIII.- Vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia de culto público, iglesias, agrupaciones y asociaciones religiosas;

XIX.- Administrar el Archivo General de la Nación, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de información de interés público;

XX.- Ejercitar el derecho de expropiación por causa de utilidad pública en aquellos casos no encomendados a otra dependencia;

.XXI.- Vigilar que las publicaciones impresas y las transmisiones de radio y televisión, así como las películas cinematográficas, se mantengan dentro de los límites del respeto a la vida privada, a la paz y moral pública y a la dignidad personal, y no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden público;

XXII.- Regular, autorizar y vigilar el juego, las apuestas, las loterías y rifas, en los términos de las leyes relativas;

XXIII.- Compilar y ordenar las normas que impongan modalidades a la propiedad privada, dictadas por el interés público;

XXIV.- Conducir y poner en ejecución, en coordinación con las autoridades de los gobiernos de los estados, del Distrito Federal, con los gobiernos municipales, y con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las políticas y programas de protección civil del Ejecutivo, en el marco del Sistema Nacional de Protección Civil, para la prevención, auxilio, recuperación y apoyo a la población en situaciones de desastre y concertar con instituciones y organismos de los sectores privado y social, las acciones conducentes al mismo objetivo;

XXV.- Formular, normar, coordinar y vigilar las políticas de apoyo a la participación de la mujer en los diversos ámbitos del desarrollo, así como propiciar la coordinación interinstitucional para la realización de programas específicos;

XXVI.- Fijar el calendario oficial;

XXVII.- Formular, regular y conducir la política de comunicación social del Gobierno Federal y las relaciones con los medios masivos de información, así como la operación de la agencia noticiosa del Ejecutivo Federal;

XXVIII.- Orientar, autorizar, coordinar, supervisar y evaluar los programas de comunicación social de las dependencias del Sector Público Federal;

XXIX.- Establecer y operar un sistema de investigación e información, que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano;

XXX.- Contribuir en lo que corresponda al Ejecutivo de la Unión, a dar sustento a la unidad nacional, a preservar la cohesión social y a fortalecer las instituciones de gobierno;

XXXI.- Compilar y sistematizar las leyes, tratados internacionales, reglamentos, decretos, acuerdos y disposiciones federales, estatales y municipales, así como establecer el banco de datos correspondiente, con objeto de proporcionar información a través de los sistemas electrónicos de datos; y

XXXII.- Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.

En Materia de Población tiene las siguientes Atribuciones:

Subsecretaría de Población y Servicios Migratorios Misión: conducir y vigilar la política de población y servicios migratorios, así como la ejecución de programas, acciones, estudios y proyectos a través de sus Órganos Desconcentrados y Unidades Administrativas.

- o Participar en la definición de la política migratoria nacional, vigilando su aplicación y observancia.
- o Mantener permanentemente actualizado el Registro Nacional de Población.
- o Promover la participación de las mujeres en la vida política, social y cultural del País.

Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal Misión: Registrar a cada una de las personas que integran la población del País con los datos que le permitan comprobar su identidad y expedir la Clave Única de Registro de Población (CURP).

- Establecer las normas y procedimientos del Registro Nacional de Población.
- Asignar la Clave Única de Registro de Población a todos los mexicanos y a los extranjeros residentes en el País.
- Expedir la Cédula de Identidad Ciudadana, así como el documento de identificación de los mexicanos menores de 18 años.

Por otro lado existen complejas implicaciones entre la organización y el sindicato. Éste desafía a la organización, en especial en sus tomas de decisiones unilaterales. La forma en que la dirección superior de una organización reacciona y se ajusta a esta nueva situación, ayudará a determinar la naturaleza de la relación y su impacto sobre el éxito de la organización cuyos empleados también son miembros de un sindicato.

El sindicato depende de la organización para tener empleos, y del Gobierno para que proteja los derechos de los trabajadores.

Los gerentes dependen del sindicato para el cumplimiento de sus obligaciones contractuales. Por su parte, el Gobierno necesita tanto sindicatos, como organizaciones para contar con organismos productivos que le permitan satisfacer las necesidades de la sociedad.

Cuando un sindicato está reconocido y legitimado, es representante de los trabajadores de la organización para negociar el Contrato Colectivo de Trabajo y para enfrentar y solucionar los problemas de sus agremiados en la organización.

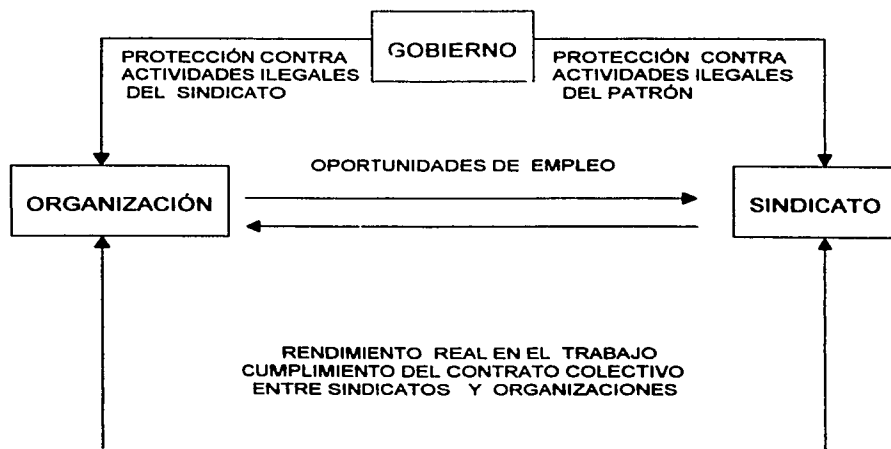
En este asunto, hasta tres partes pueden intervenir en la determinación de la naturaleza exacta de la relación laboral entre trabajador y la organización:

1. La organización contratante, tiene la responsabilidad de desarrollar y proponer al sindicato, en caso de haberlo, todo cambio en el acuerdo laboral.

2. El sindicato de los trabajadores, debe comprender y reflejar los deseos de sus representantes en el Contrato Colectivo de Trabajo.

3. El Gobierno (Junta Local o Federal de Conciliación y Arbitraje) en el caso de existir disputas entre trabajadores y la organización, puede asumir un papel activo como árbitro entre las dos partes.

Interdependencia de Sindicato-Organización-Gobierno.⁵⁶



Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Relaciones Laborales. Editorial ECAFSA. 2ª. Edición. México, 2000. p. 52

⁵⁶ Rodríguez Valencia, *op. cit.* p. 52

4.8. Consideraciones sobre Ética y la nueva Cultura Laboral.⁵⁷

Si entendemos el concepto de ética que nos proporciona García Alonso, "es la ciencia filosófica que estudia los actos humanos relacionados con el fin último del hombre"⁵⁸ y de cultura laboral en donde Rodríguez Valencia la define como: "la contribución de los factores productivos para hacer de nuestro país, un ejemplo de unidad, solidaridad y esfuerzo compartido que favorezca la capacidad y confianza en nosotros mismos"⁵⁹ entonces, cualquier consideración sobre ética no es la formulación de un mundo idealista, paralelo a la verdadera realidad. Si, la ética tiene sentido, y lo tiene como algo intrínseco a la actuación humana y, por lo tanto, con influencia en los resultados.

A continuación, se indican diversas consideraciones sobre ética y la nueva cultura laboral:

a) Los trabajadores, los patrones, los sindicatos y las autoridades deben impulsar una cultura de cumplimiento de las normas jurídicas, convencidos de los valores que las mismas promueven. Sólo conduciéndose siempre con una alta conciencia moral y estricto apego al derecho, es posible preservar y crear fuentes ocupacionales para lograr armonía social, contribuyendo así, a la consolidación de una sociedad más libre, justa, próspera y democrática.

b) Todos los sectores, deben impulsar aquellas actividades que fomenten la veracidad en las relaciones laborales y disuadir las conductas contrarias a este principio.

⁵⁷ *Ibidem*, pp. 222-224

⁵⁸ García Alonso, Luz. Ética o Filosofía Moral, p. 16

⁵⁹ Rodríguez Valencia, *op. cit.* p. 215

c) La responsabilidad de los trabajadores, patrones y sindicatos, basada en principios éticos, debe ser el valor determinante de su conducta en los procesos productivos.

d) El ejercicio de la representación legal, tanto de los patrones como de los trabajadores, deberá llevarse a cabo en estricto apego a principios éticos y jurídicos que permite un buen desempeño.

e) Los sectores productivos pugnarán siempre, porque la legislación siga reconociendo la plena libertad de asociación, garantizada constitucionalmente.

La reacción frente al cambio.

La nueva cultura laboral es una modalidad dentro del ámbito laboral, esta cultura propone un equilibrio, que es sinónimo de dinamismo, es natural que tal dinamismo genere ciertas reacciones, donde el recurso humano pueda sentirse amenazado e inseguro.

Anteriormente, los cambios eran tan lentos que no los percibíamos, pero actualmente son tan acelerados, que la única manera de sobrevivir, es abrimos a él y transformarlos para poder influir competitivamente en nuestro medio ambiente.

De manera generalizada, se pueden presentar tres reacciones posibles, frente a los cambios del medio ambiente:

- o Encerrarse en uno mismo, aislarse para defenderse, creer que únicamente lo propio es lo que vale, permanecer en una posición pasiva de inadaptación, e inmovilizarse.

- Abrirse tanto, que se pierda identidad, adoptar todo lo nuevo sin cuestionarlo, someterse pasivamente a las fuerzas y circunstancias del entorno, intentar siempre seguir a los demás. Corresponde a una adaptación pasiva.

- Comprender y aprovechar el cambio, adquirir visión estratégica para encontrar las oportunidades, aprender y saber transformarse internamente, pero reforzar los puntos fuertes de identidad, para adquirir ventajas competitivas e intentar influir en el medio ambiente respectivo, hacia un equilibrio por adaptarse activamente y ser, a su vez, líder y promotor de nuevos cambios.

CAPÍTULO 5

**Importancia de la Cultura en
la Operación de una Red Informática de
la Cédula de Identidad Ciudadana.**

5. Importancia de la Cultura en la Operación de una Red Informática de la Cédula de Identidad Ciudadana.

Para hablar de este tema primeramente nos referimos a algunas de las muy variadas definiciones que hay al respecto.

5.1. Conceptos de Cultura.

Según Davis dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes".⁶⁰

Delgado, C. E. Sostiene que la "cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".⁶¹

Schein E. Se refiere "al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas". Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores e ideologías; c) artefactos; d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.⁶²

Vergara define a la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen".⁶³

⁶⁰ Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo, p. 147

⁶¹ Delgado, C. E. La Influencia de la Cultura en la Conducta del Consumidor, p. 87

⁶² Schein, E. Psicología de la Organización, p. 234

⁶³ Vergara. La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior, p. 18

5.2. Cultura Nacional.

La cultura nacional que es definida por Robbins como "el conjunto de valores y prácticas que caracterizan a un país en particular",⁶⁴ es una fuerza poderosa para explicar una gran proporción del comportamiento organizacional que se entiende como "un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización",⁶⁵ según el mismo autor.

Si la gente se estuviera volviendo más homogénea, podríamos adoptar un enfoque libre de cultura para el comportamiento organizacional. Pero parece que no se justifica un enfoque así en este momento, por las siguientes razones:

- 1) Existen diferencias en el comportamiento organizacional a través de culturas nacionales.
- 2) Estas diferencias explican una gran proporción de la variación en actitudes y comportamientos y,
- 3) Actualmente, y tal vez durante varios años en el futuro, estas diferencias no disminuirán en forma significativa.

Ejemplo: A los niños estadounidenses se les enseña desde muy pequeños los valores de la individualidad y la singularidad. En contraste, a los niños japoneses se les enseña a ser jugadores de equipo, a trabajar dentro del grupo y a ajustarse a las normas. Sin embargo, nuestra historia está llena de frases y episodios que revelan la indiferencia de nuestros héroes ante el dolor o el peligro. Desde niños nos enseñan a sufrir con dignidad las derrotas, concepción que no carece de grandeza. Y si no todos somos estoicos e impassibles al menos procuramos ser resignados, pacientes y sufridos. La resignación es una de nuestras virtudes

⁶⁴ Robbins, *op. cit.* p. 48

⁶⁵ *Ibidem.* p. 10

populares. Más que el brillo de la victoria nos conmueve la entereza ante la adversidad. Estas prácticas diferentes de socialización reflejan diferentes culturas, y no es de sorprender que den como resultado distintos tipos de empleados.

La cultura impregna todo, pero está escondida. La mayor parte de la gente no se da cuenta de la forma en que su cultura la ha moldeado. Para la gente la cultura es lo que el agua para el pez. Está ahí todo el tiempo, pero no se da cuenta de ello.

Cualquier movimiento de un país a otro creará cierta confusión, desorientación y cataclismo emocional, a esto se le llama choque cultural.

Sin embargo, la cultura de un país debe influir en las características dominantes de la personalidad de su población.

5.2.1. Valores.⁶⁶

Los valores según Robbins "son convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto o inverso".

Contienen un elemento de juicio en tanto que conllevan las ideas de un individuo acerca de lo que es correcto, bueno o deseable.

Todos tenemos una jerarquía de valores que forman nuestro sistema de valores personales; este sistema se identifica por la importancia relativa que asignamos a valores como la libertad, el placer, el respeto a uno mismo, la honestidad, la obediencia y la igualdad.

⁶⁶ *Ibidem*, pp. 174-180

Estos valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establecen las bases para la comprensión de las actitudes y la motivación y porque influyen en nuestras percepciones.

□ Fuentes de los Sistemas de Valores.

Nuestro sistema de valores proviene en una porción significativa de forma genética. El resto es atribuible a factores como la cultura, los padres, maestros y amigos.

En toda cultura se han desarrollado valores que se refuerzan de manera continua en el curso del tiempo.

Por supuesto que el proceso de cuestionar nuestros valores puede implicar un cambio. Podemos decidir que estas convicciones subyacentes ya no son aceptables. Pero es más frecuente que nuestro cuestionamiento actúe simplemente para reforzar los valores que ya tenemos.

□ Características de los Valores.

Las características fundamentales de los valores son aquellos rasgos tan fuertes y generalizados que influyen en cada acto de una persona.

Los valores presentan dos tipos de características que son:

Características Primarias:

Son influencias generalmente consistentes sobre el comportamiento, pero pueden no surgir en todas las situaciones.

Características Secundarias:

Son atributos que no forman parte vital de la personalidad, sino que entran en juego sólo en situaciones específicas.

Surgen dos problemas importantes cuando se utilizan las características para explicar una gran proporción del comportamiento en las organizaciones. En primer lugar, una cantidad considerable de evidencias muestra que los ambientes organizacionales constituyen situaciones fuertes que tienen un gran impacto en las actitudes y el comportamiento de los empleados. En segundo lugar, un cuerpo creciente, indica que los individuos son muy adaptables y que las características de la personalidad cambian en respuesta a las situaciones organizacionales.

Dichas características dan a entender que los individuos no se adaptan realmente a diferentes situaciones.

- Tipos de Valores.

Según Allport y asociados identifican seis tipos de valores:

- 1) **Teóricos:** le da una gran importancia al descubrimiento de la verdad por conducto de un enfoque crítico y racional.
- 2) **Económicos:** enfatizan lo útil y lo práctico.
- 3) **Estéticos:** asignan el valor más alto a la forma y la armonía.
- 4) **Sociales:** asignan el valor más alto al amor de la gente.
- 5) **Políticos:** enfatizan el logro de poder e influencia.
- 6) **Religiosos:** se relacionan con la unidad de la experiencia y la comprensión cosmos como un todo.

En el caso de México la esfera de las relaciones cotidianas procura que impere el pudor, el recato y la reserva ceremoniosa. El pudor, que nace de la vergüenza ante la desnudez propia o ajena, es un reflejo casi físico entre nosotros. El pudor, así, tiene un carácter defensivo, como la muralla china de la cortesía o las cercas de órganos y cactus que separan en el campo a los jacales de los campesinos. Y por eso la virtud que más estimamos en las mujeres es el recato, como en los hombres la reserva.

Sin duda en nuestra concepción del recato femenino interviene la vanidad masculina del hombre (que hemos heredado de indios y españoles). Como casi todos los pueblos, los mexicanos consideran a la mujer como un instrumento, ya de los deseos del hombre, ya de los fines que le asigne la ley, la sociedad o la moral.

5.2.2. Actitudes.⁶⁷

Las actitudes son afirmaciones evaluativas-favorables o desfavorables en relación con objetos, personas o hechos. Reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores aunque ambos estén interrelacionados.

Tres componentes de la actitud:

- Cognición.
- Afecto.
- Comportamiento.

⁶⁷ *Ibidem*, pp. 180-182

La creencia de que la discriminación es incorrecta es una declaración de valor. Dicha opinión es el comportamiento cognoscitivo de una actitud. Establece la etapa para la parte más crucial de una actitud: su componente afectivo: el afecto es el segmento emocional, o de sentimientos, de una actitud. El componente conductual de una actitud se refiere a una intención de conducirse en cierta forma hacia alguien o de algo.

□ Fuentes de las Actitudes.

Las actitudes al igual que los valores, se adquieren de los padres, maestros y la membresía de grupos de gente como uno. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. En nuestros primeros años comenzamos a modelar nuestras actitudes a partir de aquellos a quienes admiramos. Observamos la forma en que se conducen la familia y los amigos, y modelamos nuestras actitudes y comportamientos para que se identifiquen con los de ellos.

Un ejemplo de ello es el carácter de los mexicanos, es un producto de las circunstancias sociales imperantes en nuestro país; la historia de México, que es la historia de esas circunstancias, contiene la respuesta a todas las preguntas. La situación del pueblo durante el periodo colonial sería así la raíz de nuestra actitud cerrada e inestable. Nuestra historia como nación independiente contribuiría también a perpetuar y hacer más neta esta sicología servil, puesto que no hemos logrado suprimir la miseria popular ni las exasperantes diferencias sociales, a pesar de siglo y medio de luchas y experiencias constitucionales. El empleo de la violencia como recurso dialéctico, los abusos de autoridad de los poderosos (vicio que no ha desaparecido todavía) y finalmente el escepticismo y la resignación del pueblo, hoy más visibles que nunca debido a las sucesivas desilusiones posrevolucionarias, complementarían esta explicación histórica.

Las reacciones habituales del mexicano no son privativas de una clase, raza o grupo aislado, en situación de inferioridad. Las clases ricas también se cierran al mundo exterior y también se desgarran cada vez que intentan abrirse. Se trata de una actitud que rebasa las circunstancias históricas aunque se sirve de ellas para manifestarse y se modifica a su contacto. El mexicano, como todos los hombres, al servirse de las circunstancias las convierte en materia plástica y se funde a ellas.

Todas estas actitudes, por diversas que sean sus raíces, confirman el carácter "cerrado" de nuestras reacciones frente al mundo o frente a nuestros semejantes. Pero no nos bastan los mecanismos de preservación y defensa. La simulación, que no acude a nuestra pasividad, sino que exige una invención activa y que se recrea por sí misma a cada instante, es una de nuestras formas de conducta habituales. Mentimos por placer y fantasía, sí, como todos los pueblos imaginativos, pero también para ocultarnos y ponemos al abrigo de intrusos. La mentira posee una importancia decisiva en nuestra vida cotidiana, en la política, el amor, la amistad. Con ella no pretendemos nada más engañar a los demás, sino a nosotros mismos. La mentira es un juego trágico, en el que arriesgamos parte de nuestro ser.

Para el habitante de Nueva York, París o Londres, la muerte es la palabra que jamás se pronuncia porque quema los labios. El mexicano, en cambio, la frecuente, la burla, la acaricia, duerme con ella, la festeja, es uno de sus juguetes favoritos y su amor más permanente. Cierto, en su actitud hay quizá tanto miedo como en la de los otros; más al menos no se esconde ni la esconde; la contempla cara a cara con impaciencia, desdén o ironía: "si me han de matar mañana, que me maten de una vez".

En contraste con los valores, las actitudes son menos estables. Las actitudes son importantes en las organizaciones, porque afectan el comportamiento en el trabajo.

- Tipos de Actitudes.

Nuestro comportamiento organizacional enfoca nuestra atención hacia un número muy limitado de actitudes relacionadas con el puesto. Éstas dan a conocer las evaluaciones positivas o negativas que sostienen los empleados acerca de diversos aspectos de su ambiente de trabajo como:

- Satisfacción en el puesto.
- Involucramiento con el puesto.
- Compromiso organizacional.

5.3. Comportamiento del Mexicano.⁶⁸

Todas las expresiones del mexicano revelan que éste considera la vida como lucha, concepción que no lo distingue del resto de los hombres modernos. El ideal de hombría para otros pueblos consiste en una abierta y agresiva disposición al combate; nosotros acentuamos el carácter defensivo, listos a repeler el ataque. El estoicismo es la más alta de nuestras virtudes guerreras y políticas.

⁶⁸ Paz, Octavio. El Laberinto de la Soledad. pp. 32-63

Las relaciones de hombres con hombres están cubiertas de recelo. Cada vez que el mexicano se confía a un amigo o a un conocido, cada vez que se "abre", abdica. Y teme que el desprecio del confidente siga a su entrega. Por eso la confidencia deshonra y es tan peligrosa para el que la hace como para el que la escucha; no nos ahogamos en la fuente que nos refleja, como Narciso, sino que la cegamos. Nuestra cólera no se nutre nada más del temor de ser utilizados por nuestros confidentes (temor general a todos los hombres) sino de la vergüenza de haber renunciado a nuestra soledad. El que se confía, se enajena; "me he vendido con Fulano", decimos cuando nos confiamos a alguien que no lo merece. Esto es, nos hemos "rajado", alguien ha penetrado en el castillo fuerte. La distancia entre hombre y hombre, creadora del mutuo respeto y la mutua seguridad, ha desaparecido. No solamente estamos a merced del intruso, sino que hemos abdicado.

El mexicano tiene tanto horror a las apariencias, como amor le profesan sus demagogos y dirigentes. Por eso se disimula su propio existir hasta confundirse con los objetos que lo rodean. Y así, por miedo a las apariencias, se vuelve sólo Apariencia. Aparenta ser otra cosa e incluso prefiere la apariencia de la muerte o del no ser antes que abrir su intimidad y cambiar. La disimulación mimética, en fin, es una de tantas manifestaciones de nuestro hermetismo. Si el gesticulador acude al disfraz, los demás queremos pasar inadvertidos. En ambos casos ocultamos nuestro ser. Y a veces lo negamos.

No sólo nos disimulamos a nosotros mismos y nos hacemos transparentes y fantasmales; también disimulamos la existencia de nuestros semejantes. No se quiere decir que los ignoremos o los hagamos menos, actos deliberados y soberbios. Los disimulamos de manera más definitiva y radical: los ninguneamos. El ninguneo es una operación que consiste en hacer de Alguien, Ninguno. La nada de pronto se individualiza, se hace cuerpo y ojos, se hace Ninguno.

Por otro lado, el solitario mexicano ama las fiestas y las reuniones públicas. Todo es ocasión para reunirse. Cualquier pretexto es bueno para interrumpir la marcha del tiempo y celebrar con festejos y ceremonias hombres y acontecimientos. Somos un pueblo ritual. Y esta tendencia beneficia a nuestra imaginación tanto como a nuestra sensibilidad, siempre afinadas y despiertas. El arte de la Fiesta, envilecido en casi todas partes, se conserva intacto entre nosotros. En pocos lugares del mundo se puede vivir un espectáculo parecido al de las grandes fiestas religiosas de México, con sus colores violentos, agrios y puros, sus danzas, ceremonias, fuegos de artificio, trajes insólitos y la inagotable cascada de sorpresas de los frutos, dulces y objetos que se venden esos días en plazas y mercados.

El mexicano, ser hosco, encerrado en sí mismo, de pronto estalla, se abre el pecho y se exhibe, con cierta complacencia y deteniéndose en los repliegues vergonzosos o terribles de su intimidad. No somos francos, pero nuestra sinceridad puede llegar a extremos que horrorizarían a un europeo. La manera explosiva y dramática, a veces suicida, conque nos desnudamos y entregamos, inermes casi, revela que algo nos asfixia y cohibe. Algo nos impide ser. Y porque no nos atrevemos o no podemos enfrentarnos con nuestro ser, recurrimos a la Fiesta. Ella nos lanza al vacío, embriaguez que se quema a sí misma, disparo en el aire, fuego de artificio.

5.4. Cultura Organizacional.⁶⁹

Como ya habíamos mencionado la idea de visualizar a las organizaciones como culturas donde existe un sistema de significado compartido entre sus miembros es un fenómeno relativamente reciente. Hace 20 años simplemente se pensaba que las organizaciones eran, en su mayor parte, medios racionales para coordinar y controlar un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, y así sucesivamente. Pero las organizaciones son más

⁶⁹ Robbins, *op. cit.*, pp. 681-695

que eso. A semejanza de los individuos también tienen personalidad. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amigables o apoyadoras, innovadoras o conservadoras. En años recientes, los teóricos organizacionales han comenzado a aceptar esto, al reconocer el importante papel que desempeña la cultura en la vida de los miembros de la organización. Sin embargo, es interesante ver que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes y el comportamiento de un empleado pueden encontrarse, desde hace casi 50 años en la noción de la institucionalización.

Cuando una organización se institucionaliza, adquiere vida propia, separada de sus fundadores o de cualquiera de sus miembros. La institucionalización opera para obtener un conocimiento compartido entre los miembros acerca de lo que es un comportamiento apropiado y, fundamentalmente, con significado. De manera que cuando una organización asume una permanencia institucionalizada, los modos aceptables de comportamiento se vuelven en gran parte evidentes por sí mismos para sus miembros. Según veremos, esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. Por consiguiente, el conocimiento de lo que constituye la cultura de una organización, la manera como se creó, se mantuvo y pudo aprenderse, mejorará nuestra capacidad de explicar y predecir el comportamiento de las personas en el trabajo.

Definición de Cultura Organizacional.

Robbins define a la cultura organizacional como "la percepción común que comparten los miembros de la organización; sistema de significado compartido".⁷⁰

⁷⁰ *Ibidem.* p. 681

Se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras; son siete las características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización:

1. **Innovación y asunción de riesgos.** El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. **Atención al detalle.** El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. **Orientación a los resultados.** El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. **Orientación hacia las personas.** El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. **Orientación al equipo.** El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. **Energía.** El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada.
7. **Estabilidad.** El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del statu quo⁷¹ en lugar de insistir en el crecimiento.

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, independientemente de que les agraden o no. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de satisfacción con el puesto. Se ocupa de la forma como los empleados visualizan las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y cosas semejantes. Aunque es indudable que los dos términos tienen lagunas características que se superponen, tenga en cuenta que el término cultura organizacional es un concepto descriptivo; la satisfacción con el puesto es un concepto de evaluación.

⁷¹ Statu quo: se considera como un estado de equilibrio

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de la organización. Esto se vuelve explícito cuando definimos a la cultura como un sistema de significado compartido. Por tanto, debemos esperar que los individuos con diferentes antecedentes o en distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.

Sin embargo, el reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no pueda haber subculturas dentro de una cultura determinada. La mayoría de las grandes organizaciones tiene una cultura dominante y numerosos conjuntos de subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Cuando hablamos de la cultura de una organización nos referimos a su cultura dominante. Esta macrovisión de la cultura es la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a formarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes que enfrentan los miembros. Es probable que estas subculturas se definan por designaciones departamentales y por separación geográfica.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, se reduciría significativamente el valor de la cultura organizacional como variable independiente, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de significado compartido de la cultura lo que la convierte en un mecanismo tan poderoso para dirigir y modelar el comportamiento.

Cada vez se populariza más la diferenciación entre las culturas fuertes y las débiles. El argumento aquí es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionadas más directamente con una menor rotación de personal.

En una cultura fuerte se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Cuantos más miembros aceptan los valores centrales de la organización y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura. Una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros, porque la intensidad y el alto grado en que se comparten crea un clima interno de mucho control conductual.

Una cultura organizacional fuerte, mejora la consistencia en el comportamiento. En este sentido, debemos reconocer que una cultura fuerte puede actuar como sustituto de la formalización.

Una alta formalización en una organización origina predecibilidad, orden y consistencia. Nuestro argumento aquí es que una cultura fuerte alcanza el mismo fin sin necesidad de que se documente por escrito. En consecuencia, debemos visualizar la formalización y la cultura como dos caminos diferentes para un destino común. Mientras más fuerte es la cultura de una organización, menos necesidad tiene la Administración de preocuparse por formular reglas y reglamentos formales para dirigir el comportamiento de los empleados.

La cultura nacional tiene mayor impacto sobre los empleados que la cultura de su organización. Esto significa que, a pesar de lo influyente que es la cultura organizacional para el conocimiento del comportamiento de la gente en el trabajo, la cultura nacional es todavía más influyente.

Las Funciones de la Cultura.

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados.

La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfeccionará un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo.

Parece que el papel de la cultura al influir en el comportamiento de los empleados es cada vez más importante en los años 90. A medida que las organizaciones han ampliado sus tramos de control, aplanado sus estructuras, introducido equipos de trabajo, reducido la formalización y delegado autoridad a los empleados, la cultura va siendo más dominante en las organizaciones.

La cultura en una forma no se ha dicho que sea buena o mala, sólo existe. Muchas de sus funciones, según se han bosquejado, son valiosas tanto para la organización como para el empleado. La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado. Es evidente que éstos son beneficios para las organizaciones.

Existen dos tipos de Barreras en la Cultura que son:

o Barrera al Cambio. La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Es muy posible que esta situación tenga lugar cuando el ambiente de la organización es dinámico. Cuando el ambiente está pasando por cambios rápidos, la cultura atrincherada de la organización puede ya no ser apropiada. De manera que la consistencia en el comportamiento es un activo para una organización cuando enfrenta un ambiente estable.

o Barrera a la Diversidad. La contratación de nuevos empleados que a causa de su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La Administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la cultura de la organización. De otra manera, es poco posible que estos empleados se ajusten o sean aceptados.

Las culturas fuertes imponen bastante presión para que se amolden los empleados. Limita los campos de valores y estilos que son aceptables. Las organizaciones contratan individuos diferentes a causa del vigor alternativo que estas personas aportan al sitio de trabajo. Sin embargo, estos comportamientos y fortalezas diferentes probablemente disminuyan en culturas fuertes cuando la gente trata de ajustarse.

La Creación y el Mantenimiento de la Cultura.

Las costumbres actuales, las tradiciones y la forma general de hacer las cosas en la organización tienen su origen en gran parte en lo que ha hecho antes y el grado de éxito que ha tenido con esos esfuerzos. Esto nos lleva a la fuente última de la cultura de una organización: sus fundadores.

Los fundadores de una organización tradicionalmente han proyectado un gran impacto sobre la cultura inicial de esa organización. Tienen una visión de lo que debe ser la organización. No están limitados por costumbres o ideologías anteriores. El tamaño pequeño que suele caracterizar a las nuevas generaciones facilita todavía más la imposición de la visión de los fundadores sobre todos los miembros de la organización.

Una vez que una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares.

El Proceso de Selección, los criterios para la evaluación del desempeño, las prácticas de recompensas, la capacitación y las actividades de desarrollo de la carrera y los procedimientos de ascenso, aseguran que las personas contratadas se ajusten a la cultura, y que se recompense a las personas que la apoyan y se sancione a los que la impugnan.

Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura:

□ **SELECCIÓN.** La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización. Pero suele suceder, que se identifique a más de un candidato que satisface los requisitos de un puesto dado.

El proceso de selección proporciona información a los solicitantes acerca de la organización. Los candidatos aprenden sobre la organización, y si perciben un conflicto entre sus valores y los de la organización, pueden autoeliminarse del grupo solicitante. Por tanto, la selección se convierte en una calle de dos direcciones, ya que permite que tanto el patrón como el solicitante anulen un matrimonio, si parece que va a resultar una mala pareja. En otras palabras, el proceso de selección mantiene la cultura de una organización al dejar fuera a aquellos individuos que pudieran atacar o socavar sus valores clave.

□ **ADMINISTRACIÓN SUPERIOR.** Las acciones de la Administración superior también tienen un gran impacto sobre la cultura organizacional. Los ejecutivos superiores con lo que dicen y con su comportamiento, establecen normas que se filtran en la organización.

□ **SOCIALIZACIÓN.** Tal vez sea de mayor importancia que, al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los nuevos empleados podrían perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por tanto, la organización deseará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación recibe el nombre de socialización.

La etapa crucial es el momento de ingreso en la organización. Éste es el momento en que la organización trata de moldear al recién llegado como empleado en buenas condiciones. Los empleados que no aprenden el comportamiento de los papeles esenciales o centrales se arriesgan a ser calificados como inconformes o rebeldes, lo que frecuentemente conduce a la expulsión. Pero la organización estará socializando a cada empleado, aunque quizás no tan explícitamente durante toda su carrera en la organización. Esto contribuye también al mantenimiento de la cultura organizacional.

La cultura organizacional se deriva de la filosofía del fundador. A su vez, esto influye fuertemente en el criterio que se utiliza en la contratación. Las acciones de la Administración superior actual fijan el clima general de lo que es o no un comportamiento aceptable. La forma como se socializará a los empleados depende del grado de éxito alcanzado al integrar los valores de los nuevos empleados con los de la organización en el proceso de selección, y de la preferencia de la Administración superior de los métodos de socialización.

5.5. Cómo aprenden la cultura los empleados.⁷²

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas, siendo las más poderosas: historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje.

- Historias.

Suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización, la ruptura de reglas, éxitos de mendigos que llegan a ser millonarios, reducciones en la fuerza de trabajo, reubicación de empleados, reacciones a errores pasados y la forma como la organización maneja las situaciones. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.

⁷² *Ibidem*, pp. 696-699

□ **Rituales.**

Los rituales son secuencias repetidas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, qué metas son las más importantes, qué personas son importantes y de cuáles se puede prescindir.

□ **Símbolos materiales.**

Incluyen el tamaño y distribución de las oficinas, la elegancia del mobiliario, prerrogativas ejecutivas y la forma de vestir. Estos símbolos materiales revelan a los empleados quién es importante, el grado de igualitarismo que desea la Administración superior y la clase de comportamiento que son apropiados.

□ **Lenguaje.**

Muchas organizaciones y unidades dentro de las organizaciones utilizan el lenguaje como forma de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a conservarla.

Con el tiempo, las organizaciones frecuentemente inventan términos de su uso exclusivo para describir equipos, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con sus negocios. Los empleados nuevos frecuentemente se ven abrumados con las siglas y una jerga que, seis meses después de estar en el puesto, se convierten plenamente en parte de su lenguaje. Una vez que se ha asimilado, esta terminología actúa como denominador común que unifica a los miembros de una cultura o subcultura determinada.

Sin embargo, el lenguaje popular refleja hasta qué punto nos defendemos del exterior: el ideal de la "hombría" consiste en no "rajarse" nunca. Para nosotros, contrariamente a lo que ocurre con otros pueblos, abrirse es una debilidad o una traición. El mexicano puede doblarse, humillarse, "agacharse", pero no "rajarse", esto es, permitir que el mundo exterior penetre en su intimidad. El "rajado" es de poco fiar, un traidor o un hombre de dudosa fidelidad, que cuenta los secretos y es incapaz de afrontar los peligros como se debe. Las mujeres son seres inferiores porque, al entregarse, se abren. Su inferioridad es constitucional y radica en su sexo, en su "rajada", herida que jamás cicatriza.

5.6. Las fuerzas para el cambio.⁷³

Más y más organizaciones enfrentan hoy en día un ambiente dinámico y cambiante que exige, a su vez, que estas organizaciones se adapten.

Las políticas y prácticas de recursos humanos tienen que cambiar a fin de atraer y conservar esta fuerza de trabajo más diversa.

5.6.1. ¿Qué se busca con el cambio?

En primer lugar, busca mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente. En segundo lugar, procura cambiar el comportamiento de los empleados.

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente.

⁷³ *Ibidem*, pp. 716-723

Puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo está causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

El cambio de primer nivel es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el cambio de segundo nivel es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en el que opera.

Pero, ¿quién es el responsable del manejo de las actividades de cambio en las organizaciones?, la respuesta es, los agentes de cambio. Éstos pueden ser administradores o no administradores, empleados de la empresa o consultores externos.

5.6.2. ¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?

En esencia, las opciones caben en cuatro categorías, pero de acuerdo a lo que se está estudiando sólo tomaremos dos categorías que son: tecnología y personas.

- Tecnología.

En la actualidad, los cambios tecnológicos más importantes implican por lo general la introducción de equipo, herramientas o métodos nuevos; la automatización o la computarización.

Muchas organizaciones tienen ahora avanzados sistemas de información para la administración.

- o El cambio de las personas.

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.

5.7. La resistencia al cambio.⁷⁴

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios de comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional.

Existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la Administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor desafío lo representa la Administración de la resistencia implícita o diferida.

⁷⁴ *Ibidem*, pp. 723-728

Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

5.7.1. Fuentes de la resistencia.

Resistencia Individual.

Las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas como percepciones, personalidades y necesidades. Lo siguiente resume cinco razones por las cuales los individuos pueden resistirse al cambio:

- Hábito.

Como seres humanos, somos criaturas de hábitos. La vida es suficientemente compleja; no necesitamos considerar toda la gama de opciones para los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para manejar esta complejidad, todos confiamos en hábitos o respuestas programadas. Pero cuando nos vemos enfrentados con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se convierte en una fuente de resistencia.

- Seguridad.

Es posible que la gente con una gran necesidad de seguridad se resista al cambio porque amenaza su sensación de seguridad.

- Factores económicos.

Otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan sus propios ingresos. Los cambios en las tareas de los puestos o rutinas establecidas de trabajo también pueden despertar temores económicos, si las personas se preocupan de no poder desempeñar las nuevas tareas o rutinas de acuerdo con sus normas anteriores, especialmente cuando el pago está vinculado muy de cerca con la productividad.

- Temor a lo desconocido.

Los cambios sustituyen la ambigüedad e incertidumbre por lo conocido. No importa cuánto le puede haber desagradado asistir a la universidad, pero por lo menos sabía lo que se esperaba de usted. Pero cuando uno sale de la universidad y se aventura en el mundo del empleo de tiempo completo, independientemente de lo mucho que se desee salir de la universidad, tiene que cambiar lo conocido por lo desconocido. Los empleados de las organizaciones sienten el mismo repudio a la incertidumbre.

- Procesamiento selectivo de información.

Los individuos modelan su mundo por medio de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten al cambio. De manera que los individuos son culpables de procesar información selectivamente a fin de mantener intactas sus percepciones. Oyen lo que desean escuchar. Se desentienden de la información que desafía al mundo que han creado.

Resistencia Organizacional.

Por su misma naturaleza, las organizaciones son conservadoras. Resisten activamente el cambio. Las dependencias gubernamentales desean continuar haciendo lo que han estado realizando durante años, ya sea que cambie la necesidad de sus servicios o que permanezca igual.

Asimismo, la mayoría de las organizaciones parecen ser altamente resistentes al cambio. Se han identificado varias fuentes de resistencia organizacional:

- Inercia estructural.

Las personas que contrata una organización se eligen por su ajuste; luego se les modela y dirige para que se comporten en determinadas formas. Cuando una organización se ve enfrentada al cambio, esta inercia estructural actúa como contrapeso para mantener la estabilidad.

- Enfoque limitado del cambio.

Las organizaciones están constituidas por varios subsistemas interdependientes. No se puede cambiar uno sin afectar a los demás.

- Inercia del grupo.

Aunque los individuos desearan cambiar su comportamiento, las normas del grupo pueden limitarlos.

5.7.2. Cómo vencer la resistencia al cambio.

□ **Educación y Comunicación.** Se puede reducir la resistencia por medio de la educación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de pláticas uno a uno, memoranda, presentaciones en grupo o informes.

□ **Participación.** Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en la que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión.

□ **Facilitación y Apoyo.** Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados, la asesoría y terapia a los empleados, capacitación en nuevas habilidades, o una autorización con goce de sueldo puede facilitar el ajuste.

□ **Negociación.** Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia. Puede ser necesario aplicar la táctica de la negociación cuando la resistencia surge de una fuente poderosa.

□ Manipulación y Cooptación. La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia. Sin embargo, la cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se procura sobornar a los líderes de un grupo de resistencia dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Se busca el consejo del líder, no para llegar a una mejor decisión, sino para obtener su apoyo. Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras, se dan cuenta de que las están utilizando o las han engañado.

□ Coerción. La aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio.

5.7.3. Política de Cambio.

Ningún análisis de la resistencia al cambio estaría completo sin una breve mención de la política de cambio. Puesto que el cambio invariablemente amenaza el statu quo, implica en sí mismo la realización de una actividad política.

Los agentes internos del cambio suelen ser individuos con un alto puesto en la organización y que tienen mucho que perder si se lleva a cabo. De hecho, han llegado hasta sus puestos de autoridad mediante el desarrollo de habilidades y patrones de comportamiento propiciados por la organización. El cambio es una amenaza a esas habilidades y patrones. ¿Qué sucede si ya no son los que valora la organización? Esto crea la oportunidad para que otras personas en la empresa obtengan poder a costa de ellos.

La política sugiere que es muy posible que el impulso para el cambio venga de individuos que son nuevos en la organización o por ejecutivos que están un poco alejados de la estructura principal de poder.

Al actuar como agentes de cambio pueden transmitir simbólicamente el mensaje a los diversos grupos con los que tienen relaciones (accionistas, proveedores, empleados, clientes) de que ellos están por encima de los problemas y se están adaptando a un ambiente dinámico.

5.8. Enfoque para el manejo del cambio organizacional.

Modelo de Kurt Lewin.⁷⁵

Kurt Lewin, presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

1. Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

2. Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

⁷⁵ <http://www.monografias.com/trabajos>

3. Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia.

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación.

5.9. Una organización de aprendizaje.⁷⁶

La organización de aprendizaje es aquella que ha adquirido la capacidad continua de adaptarse y cambiar. Así como aprenden los individuos, también lo hacen las organizaciones. Todas las organizaciones aprenden, ya sea que lo escojan conscientemente o no es un requisito fundamental para la preservación de su existencia. Sin embargo, algunas organizaciones lo hacen mejor que otras.

⁷⁶ Robbins, *op. cit.* pp. 734-735

La mayoría de las organizaciones se desempeñan en lo que se ha llamado aprendizaje de un solo ciclo. Cuando se encuentran errores, el proceso de corrección confía en las rutinas pasadas y las políticas actuales. En contraste, las organizaciones de aprendizaje utilizan el aprendizaje de doble ciclo. Cuando se encuentra un error, se corrige de manera tal que implica la modificación de los objetivos, políticas y rutinas estándar de la organización, el aprendizaje de doble ciclo desafía los supuestos y normas profundamente arraigados dentro de una organización. En esta forma, proporciona oportunidades para alcanzar soluciones radicalmente diferentes a los problemas y saltos impresionantes en el mejoramiento.

La organización de aprendizaje es una organización en que las personas dejan a un lado sus viejas maneras de pensar, aprenden a ser abiertas unas con otras, entienden cómo trabaja realmente su organización, se forman un plan o visión con el que todos pueden estar de acuerdo y, en consecuencia, trabajan en forma conjunta para alcanzar esa visión.

La organización de aprendizaje se concibe como un remedio para los tres problemas fundamentales inherentes en las organizaciones tradicionales: fragmentación, competencia y reactividad. En primer lugar, la fragmentación que se basa en la especialización crea paredes y chimeneas, que separan las diferentes funciones en feudos independientes que frecuentemente se hallan en guerra unos con otros. En segundo lugar, un énfasis exagerado en la competencia a menudo socava la colaboración. Los miembros del equipo administrativo compiten unos con otros para mostrar quién está en lo correcto, quién sabe más, o quién es más convincente. Las divisiones compiten unas con otras cuando deberían cooperar para compartir sus conocimientos. Los líderes de equipos de proyectos compiten para mostrar quién es el mejor administrador. Y en tercer lugar, la reactividad dirige equivocadamente la atención de la Administración a la solución de problemas en lugar de a la creación de nuevos productos.

Las organizaciones de aprendizaje echan mano de conceptos previos de cultura organizacional, organización sin fronteras, el conflicto funcional y el liderazgo. Se caracterizan por una cultura que valora la asunción de riesgos, la franqueza y el crecimiento. Buscan estar sin fronteras al eliminar las barreras creadas por los niveles jerárquicos y la departamentalización fragmentada; esta organización apoya la importancia de los desacuerdos, la crítica constructiva y otras formas de conflicto funcional. Y se necesita el liderazgo transformacional para implantar la visión compartida en una organización de aprendizaje.

Características de las organizaciones de aprendizaje:

- Existe una visión compartida con lo que todo el mundo está de acuerdo.
- Las personas descartan su vieja manera de pensar y las rutinas estandarizadas que utilizan para resolver problemas o para desempeñar sus puestos.
- Los miembros piensan que todos los procesos, actividades, funciones e interacciones organizacionales con el ambiente forman parte de un sistema de interrelaciones.
- Las personas se comunican abiertamente unas con otras sin temor a la crítica o a las sanciones.
- Las personas subliman su autointerés personal y los intereses departamentales fragmentados para trabajar juntos y alcanzar la visión compartida de la organización.

Una organización de aprendizaje se puede crear a través de:

- Establecer una estrategia.
- Rediseñar la estructura de la organización.
- Remodelar la cultura de la organización.

Propuesta.

Propuesta

La Secretaría de Gobernación (SEGOB) y el Registro Nacional de Población (RENAPO) son los encargados de asignar la Clave Única de Registro de Población (CURP) la cual servirá para crear la Cédula de Identidad Ciudadana (CIC). Por todo lo realizado en este trabajo, proponemos que a la CIC se le anexe la siguiente información: conocimientos, habilidades y experiencia laboral adquirida, con el fin de disponer no sólo de datos de identidad sino de información complementaria. Por supuesto, es necesaria la participación del Gobierno Federal, así como de las organizaciones públicas y privadas convencidas de los beneficios que tendrá en sí, la expedición de la CIC. Éstas últimas, serán las encargadas de proporcionar la información adicional a la SEGOB para la creación de una base de datos y de la CIC. Cada individuo recogerá su CIC en módulos creados para este propósito.

A través de la creación de un módulo, dentro de la página web de la SEGOB en el que las organizaciones anteriormente mencionadas contarán con una clave de acceso a los formatos que serán utilizados para complementar y actualizar periódicamente la información laboral de cada individuo. La información de la persona a la que corresponda la actualización de este formato será guardada en la base de datos por medio de la clave CURP, y cuando se requiera, se solicitará la documentación pertinente que avale la actualización, para que finalmente quede asentada en la CIC. El diseño del sistema de cómputo nos garantiza que la información correspondiente al nombre, al lugar, a la fecha de nacimiento y en sí de las claves que determinan el objetivo esencial de la CIC no podrá ser alterada. De esta manera, se contará con información laboral confiable, actualizada y al instante de cada persona, siendo la CIC no sólo un documento oficial de identidad sino también una carta de presentación ante organizaciones laborales que la requieran, evitando así, el riesgo del manejo en documentación probatoria de las personas, como es el caso de acta de nacimiento, cartas de recomendación, título profesional, cédula profesional, experiencia profesional, etc.



Como es de observarse, las organizaciones antes mencionadas jugarán un papel muy importante en la creación de la CIC, ya que su participación permitirá el ahorro en costos y tiempo en el momento de que la CIC comience a ser utilizada por la población. También, la participación e integración del Gobierno Federal, de las organizaciones y de la población en este proyecto, ayudará a desarrollar el trabajo de equipo, confiamos que esta medida coadyuve en los programas gubernamentales en la lucha de la corrupción, falsificación de documentos, malas contrataciones en oficinas de gobierno y de empresas, etc.

Sabemos que nuestra propuesta resulta ser una tarea ardua, ya que vivimos todavía en un país en donde la cultura y la educación no han influido en los grupos de poder (grupos políticos, empresarios, sindicatos, etc.) que impiden la organización, el desarrollo y el cambio del mismo.

Diseño de la Cédula de Identidad Ciudadana.

- + Tipo de papel: Bond de 75 grs/mtz.
- + Medidas: 5.5 X 8.5cm.

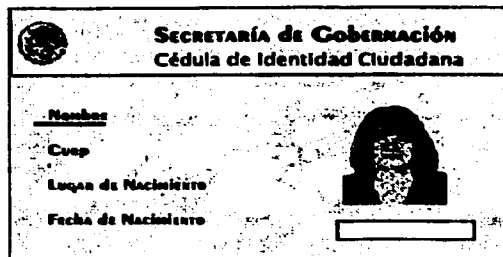
Anverso

	SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Cédula de Identidad Ciudadana
Nombre	
Cuap	
Lugar de Nacimiento	
Fecha de Nacimiento	
	<input type="text"/>

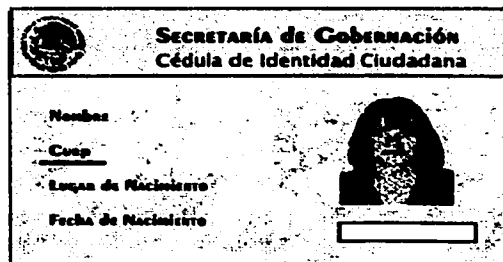
Reverso

Conocimientos	
Habilidades	
Experiencia	<input type="text"/>
Fecha	



El anverso de la Cédula de Identidad Ciudadana está compuesto por:





+ Nombre: Nombre del ciudadano empezando por los apellidos.




+ CURP: Es la Clave Única de Registro de Población que se asigna a cada ciudadano en función del apellido paterno, apellido materno y al nombre de pila, año, mes y día de nacimiento, sexo, entidad federativa de nacimiento, homoclave y dígito verificador. Esta Clave está compuesta por 18 caracteres.

 SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Cédula de Identidad Ciudadana	
Nombre Cep <u>LUGAR de NACIMIENTO</u> Fecha de Nacimiento	 <input type="text"/>


+ Lugar de Nacimiento: Entidad Federativa de nacimiento.

 SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN Cédula de Identidad Ciudadana	
Nombre Cep Lugar de Nacimiento <u>Fecha de Nacimiento</u>	 <input type="text"/>

+ Fecha de Nacimiento: Año, mes y día de nacimiento.

SECRETARÍA de GOBERNACIÓN Cédula de Identidad Ciudadana	
Nombre: Cusp: Lugar de Nacimiento: Fecha de Nacimiento:	
	<input type="text"/>

+ **Fotografía:** Fotografía del ciudadano en película instantánea, la cual será incorporada al momento de acudir por su Cédula de Identidad Ciudadana.

SECRETARÍA de GOBERNACIÓN Cédula de Identidad Ciudadana	
Nombre: Cusp: Lugar de Nacimiento: Fecha de Nacimiento:	
	<input type="text"/>

+ **Firma:** Firma autógrafa del ciudadano.

El reverso de la Cédula de Identidad Ciudadana está compuesta por:

Conocimientos	
Habilidades	
Experiencia	
Fecha	

+ **Conocimientos:** Se mencionará el último grado académico del ciudadano, así como, los cursos más actuales a los que ha asistido.

Conocimientos	
Habilidades	
Experiencia	
Fecha	

+ **Habilidades:** Capacidad del ciudadano para desempeñar varias tareas, además de los conocimientos.

Conocimientos	
Habilidades	
<u>Experiencia</u>	<input type="checkbox"/>
<u>Fecha</u>	

+ Experiencia: Puestos que ha desempeñado en los últimos tres años.

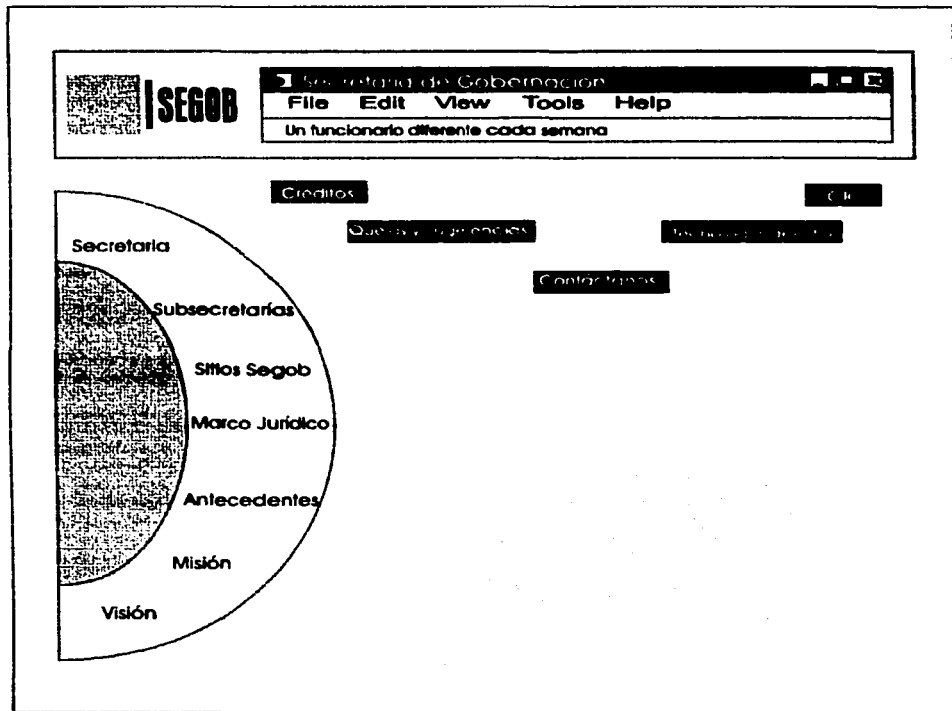
Conocimientos	
Habilidades	
Experiencia	<input type="checkbox"/>
<u>Fecha</u>	

+ Fecha: Fecha de expedición.

Conocimientos	
Habilidades	
Experiencia	
Fecha	

- + **Huella dactilar:** Huella del ciudadano.
- + **Tramas visibles:** Se refiere a las líneas que aparecen sobre el anverso y el reverso de la Cédula de Identidad Ciudadana.
- + **Integración de elementos:** Consiste en la fusión por calor del cuerpo de la credencial y la fotografía del ciudadano con las cubiertas del formato.

Diseño del Módulo de la Cédula de Identidad Ciudadana dentro de la Página Web de la Secretaría de Gobernación.





SEGOB

Secretaría de Gobernación

File Edit View Tools Help

Un funcionario diferente cada semana

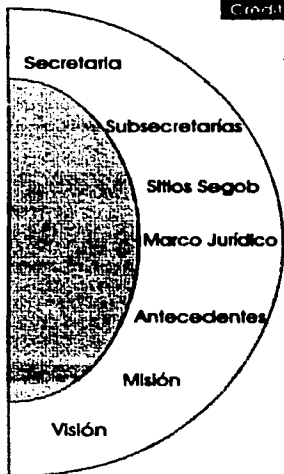
[Créditos](#)

[Inicio](#)

[Que es y sus funciones](#)

[Tramitación de Actos](#)

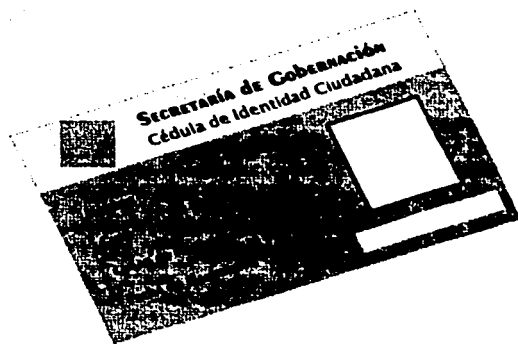
[Contáctanos](#)



Nombre de la Empresa

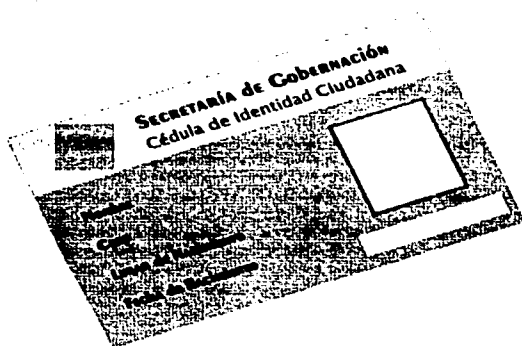
Clave de acceso

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)



Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)

Registro



CURP del trabajador

Alta

Baja

Cambio

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)

Alta

Nombre: _____		<input type="checkbox"/>						
Código: _____								
Fecha de inscripción: _____								
Conocimientos _____ _____								
Habilidades _____ _____								
Experiencia _____ _____								
Otra Información _____ _____ _____								
Última actualización	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr></table>					Día	Mes	Año
Día	Mes	Año						
<table border="1"><tr><td>Dar de alta</td></tr></table>			Dar de alta					
Dar de alta								

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)

Baja

Nombre: _____ Código: _____ Código de Municipio: _____ Código de Nacionalidad: _____	<input type="checkbox"/>						
Conocimientos _____ _____							
Habilidades _____ _____							
Experiencia _____ _____							
Otra información _____ _____ _____							
Última actualización	<table border="1"><tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td>Día</td><td>Mes</td><td>Año</td></tr></table>				Día	Mes	Año
Día	Mes	Año					
<table border="1"><tr><td>Dar de baja</td></tr></table>		Dar de baja					
Dar de baja							

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)

Cambio

Nombre: _____		<input type="checkbox"/>
CURP: _____		
Fecha de nacimiento: _____		
Conocimientos		

Habilidades		

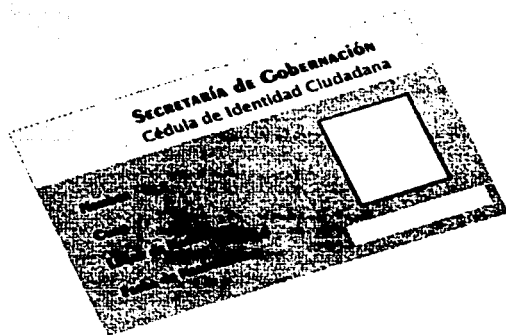
Experiencia		

Otra información		

Última actualización	<input type="text"/>	
	Día	Mes Año
<input type="button" value="Cambiar"/>		

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)

Consultas



Perfil

Área Profesional

Experiencia

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)


Perfil

Requisitos

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)

Área Profesional

Buscar

Administrador	
Contador	
Diseñador Gráfico	
Ingeniero	

Cédula de Identidad Ciudadana (CIC)

Experiencia

Experiencia en: _____

Con años

0
1
2
3

Conclusiones

Conclusiones.

A lo largo del trabajo nos percatamos de lo difícil que es investigar; el primer obstáculo al que nos enfrentamos fue elegir un tema, mediante el cual pudiéramos aportar nuevas ideas al mismo, tomando como punto de referencia el área de Recursos Humanos, porque es el área en la que nos gustaría ejercer, sin olvidarnos que existe la posibilidad de desarrollarnos profesionalmente en otras áreas.

Después de haber investigado y profundizado en las funciones de Recursos Humanos, decidimos buscar la relación que tiene ésta área con la CURP. La razón obedece a que durante nuestra investigación entrevistamos a diferentes funcionarios del área de Recursos Humanos y nos llamó la atención uno en particular, que era vincular la información que se obtiene en la CURP con algún tema de Recursos Humanos y fue así como el Ing. Jorge González Tapia, Especialista Técnico del área de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos, nos orientó sobre los usos que podría tener la CURP y la importancia que está tomando en nuestros días, por lo que decidimos abordar el tema con la Selección de Personal.

Empero, queremos resaltar las satisfacciones que la labor de investigar conlleva, en nuestro caso, nos encontramos con personas que nos brindaron sus conocimientos, experiencias e interés en el tema, gracias a nuestro esfuerzo y a su participación ha sido posible la realización de este trabajo.

A continuación nos permitimos presentar los aspectos más sobresalientes de nuestra investigación:

1. La asignación de la Clave Única de Registro de Población (CURP) junto con la Cédula de Identidad Ciudadana (CIC), han mostrado ser los componentes fundamentales, para el desarrollo de un sistema nacional de registro de la población, en los países que han adoptado este sistema de registro en los últimos 40 años, esto permite entre otras cosas el registro único personal, la regularización, la invariabilidad, la simplificación, la confiabilidad, y el trámite de diversos actos legales y administrativos. La información mencionada anteriormente es única e individual, por lo que su actualización y perfeccionamiento será responsabilidad del sector gubernamental. Consideramos de vital importancia la participación del gobierno, además de las organizaciones sociales y empresariales, ya que la atribución de registrar y acreditar la identidad de las personas corresponde a la Secretaría de Gobernación.
2. Es necesario extender esfuerzos para que el Registro Nacional de Población se convierta en un servicio de interés público permanente y obligatorio que integre a todos los mexicanos, y cuya operación corresponda a la Secretaría de Gobernación a través de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, apoyada por los gobiernos de las 32 entidades federativas de la República Mexicana. Ésta asignará a todos los mexicanos la Clave Única de Registro de Población (CURP), dejando de tener validez las claves anteriores, misma que será adoptada por las distintas secretarías gubernamentales, así como por el IMSS, el INFONAVIT y el ISSSTE. Además de proporcionar la constancia de la CURP a cada persona.

3. Para lograr las metas que la Administración Pública Federal se ha propuesto, se han establecido que la Secretaría de Gobernación sea el órgano oficial indicado para expedir la Cédula de Identidad Ciudadana (CIC) que será el documento oficial de identidad personal ante las autoridades mexicanas, y dando el beneficio de portarla no solo en el país, sino también en el extranjero permitiendo de esta forma la oferta de empleo a nivel internacional.

4. Por otro lado, considerando los fundamentos y las características en que se basa el proceso de selección, para proceder a la contratación de nuevo personal, proporcionar información adicional en la CIC será una ayuda valiosa para el administrador de Recursos Humanos, de un negocio, empresa u organización para identificar el perfil del candidato idóneo para esa organización, ya que algunas de las preguntas más comunes en este sentido son: ¿qué tipo de persona es el solicitante? ¿es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que han interactuado con él, ¿cómo ha sido su trayectoria laboral? Las respuestas a estas preguntas están en la verificación de datos y en las referencias. Así, la información laboral incluida adicionalmente a la CIC de las personas, tales como: conocimientos, habilidades y experiencia, enriquecerá el proceso y así se pueda escoger con más elementos a los candidatos que están mejor calificados.

5. Es difícil encontrar un camino que conduzca a mejorar no solo el sector gobierno, sino empresas y organizaciones que se vayan esforzando por dar solución a los problemas; sin embargo creemos que con el uso de la CIC se podrán obtener beneficios que darán la pauta para ir eliminando problemas como: inseguridad jurídica y la simplificación de los trámites, entre otros.

6. Entre los beneficios que podemos mencionar de la CIC se encuentran: contar con un solo número de identidad personal; utilizarla como una carta de presentación ante los medios laborales; crear una red de informática nacional que permita identificar de manera rápida la información de la persona que va a desempeñar el puesto; propiciar la reducción de costos, porque como ya mencionamos anteriormente, se simplifican los trámites; otra de sus aplicaciones es como auxiliar para homologar la información de las dependencias y entidades de la Administración Pública, y en particular, los destinados a garantizar la vigencia de los derechos de la población; guiará a las personas a otras oportunidades de empleo.

7. La CIC va a propiciar el fortalecimiento entre las relaciones laborales que están conformadas por tres protagonistas: los trabajadores y sus representantes sindicales, los empresarios y las dependencias gubernamentales relacionadas con la parte social y jurídica del trabajo.

8. El uso, establecimiento y aplicación de la CIC podrá generar cambios en la cultura y éstos podrán influir en las organizaciones que enfrentan un ambiente de adaptación. La cultura en los próximos años tendrá una participación relevante en la ciudadanía y que se refleja ya desde ahora en los valores, las actitudes, la preparación, la participación y la negociación, por lo que es importante resaltar que a diario se ve el impacto cultural en las organizaciones nacionales e internacionales en donde las organizaciones tendrán que establecer políticas y prácticas de Recursos Humanos con el fin de atraer, conservar y diversificar la fuerza de trabajo.

9. Estamos conscientes de que no será fácil llevar a cabo nuestra propuesta, sobre todo, porque las raíces culturales de una población son parte de un proceso histórico, sin embargo pensamos que una vez que entre en vigor la CIC, la población que efectuará el trámite en un principio, probablemente sea poca, como ha sucedido con el trámite de la credencial del IFE, pero esperamos que una vez que la población restante se de cuenta de los beneficios que han obtenido las personas que cuentan con su CIC acudirán a tramitar la suya.

Es importante destacar que nuestra propuesta es una pequeña contribución para que se siga investigando acerca de lo que se puede hacer para agilizar el proceso de selección de personal y no solo eso, sino contar con una red informática que coadyuve en la captación de personal capacitado y que abata el desempleo.

Por último, esperamos que así como nosotras decidimos realizar esta investigación, que los lectores se percaten del importante papel que desempeña esta labor, y sobre todo, que es un área que aún no ha sido explotada al máximo y que deja muchos beneficios.

Anexo

"Acuerdo mediante el cual se da a conocer el Programa para el Establecimiento del Registro Nacional de Ciudadanos y la Expedición de la Cédula de Identidad Ciudadana.

D.O.F. 30 de junio de 1997.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.-
Secretaría de Gobernación.

Con fundamento en lo dispuesto por los artículos 34 y 36, fracción I, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 85, 86, 87, 88, 91 al 112 de la Ley General de Población; 11, 12, 14, 16, 26 y 27, fracciones XVII y XXV, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; tercero y cuarto transitorios Del Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley General de Población, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** de 22 de julio de 1992; octavo transitorio del artículo primero del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, entre otros ordenamientos, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** de 22 de noviembre de 1996; 1o., 2o., 6o., fracciones I, II y VII, y 17, fracciones I y III del Reglamento Interior de la Secretaría de Gobernación, y artículo único, fracción III, del Acuerdo por el que se adscriben orgánicamente las unidades administrativas de la Secretaría de Gobernación, y

CONSIDERANDO

Que el Registro Nacional de Población tiene como finalidad inscribir a cada una de las personas que comprenden la población del país, mediante datos que permitan certificar y acreditar fehacientemente su identidad.

Que el artículo tercero transitorio del Decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley General de Población, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** de 22 de julio de 1992, establece que la Secretaría de Gobernación, mediante Acuerdo que deberá publicarse en el **Diario Oficial de la Federación**, dará a conocer el Programa para el establecimiento e inicio de funciones del Registro Nacional de Ciudadanos;

Que el artículo octavo transitorio del artículo primero del Decreto por el que se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones del Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, entre otros ordenamientos, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** de 22 de noviembre de 1996, ordena que durante el primer semestre de 1997 la Secretaría de Gobernación publicará el Acuerdo mediante el cual dará a conocer el Programa para el establecimiento del Registro Nacional de Ciudadanos y la expedición de la correspondiente Cédula de Identidad Ciudadana, y

Por disposición del Secretario de Gobernación se expide el siguiente

ACUERDO

ARTICULO PRIMERO.- En cumplimiento del mandato legal la Secretaría de Gobernación publica el:

PROGRAMA PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL REGISTRO NACIONAL DE CIUDADANOS Y LA EXPEDICIÓN DE LA CÉDULA DE IDENTIDAD CIUDADANA.

PRESENTACIÓN

La población es el elemento más importante del Estado Mexicano; es sujeto y objeto fundamental del desarrollo del país. Por ello el Gobierno de la República, comprometido con el bienestar de los mexicanos, ha redoblado los esfuerzos orientados a crear los instrumentos necesarios para la planeación, la ejecución y la evaluación de las políticas para el desarrollo nacional. Dentro de éstos destaca el Registro Poblacional, como una de las fuentes de donde emana información relativa al volumen, la estructura, la dinámica y la distribución de los habitantes del país.

El Registro Poblacional ha jugado un importante papel en la evolución histórica de nuestro país. En el siglo pasado, durante la construcción de nuestra vida republicana, se establecieron las bases para la integración y el funcionamiento de un Sistema Registral de las personas. A la luz de la doctrina liberal, el Estado asumió la responsabilidad de conocer y regular los elementos que influían en la esfera poblacional, con el fin de lograr su inserción en el desarrollo del país.

En ese contexto, se definió la estructura jurídica que tutela los esfuerzos para instituir y desarrollar un Registro de Población de cobertura nacional que, por su naturaleza, es eminentemente civil.

Aún cuando la Ley Orgánica del Registro del Estado Civil del 27 de enero de 1857, estableció la obligación por parte de todos los habitantes del país de inscribirse en el Registro Civil, fue hasta la promulgación de la Ley sobre el Estado Civil de las Personas del 28 de julio de 1859, cuando el propio Registro Civil adquiere un carácter nacional, al establecer las bases para su estructuración, a fin de hacer constar el estado civil de los mexicanos y extranjeros residentes en el territorio nacional.

En el texto constitucional de 1917 se ratifica la institución del registro civil, y se atribuye a las entidades integrantes de la Unión la competencia de su regulación y operación, como una facultad exclusiva.

Ante el imperativo de contar con un Sistema Registral y de Identificación de las personas en el ámbito nacional, se promulgó la Ley de Identificación Personal el 12 de enero de 1933. En ella destaca el establecimiento del Registro de Identificación como un servicio público nacional, confiado a un órgano con facultades que ampliaban paulatinamente su jurisdicción hasta comprender a todos los habitantes del país. Asimismo, se regula la expedición de la Cédula de Identificación con carácter de instrumento público que sirva, en todo momento, de prueba fehaciente en relación con los datos de su portador.

A partir de los mismos supuestos del referido ordenamiento de 1933 y de su vinculación con los fenómenos poblacionales con relación a una estrategia general de desarrollo, la Ley General de Población del 24 de agosto de 1936 estableció la obligatoriedad para los empleados públicos de inscribirse en el Servicio Nacional de Identificación, al tiempo de señalarlo como propósito potestativo para el resto de la población, y ratificar la expedición de una Cédula de Identidad con validez de documento público y de prueba plena respecto a la identidad del titular.

A través de la Ley General de Población del 30 de diciembre de 1947, se instituye el Registro de Población e Identificación Personal, integrado por el registro de los nacionales residentes dentro y fuera del país, así como por el de extranjeros que radican en el territorio nacional; ambos tipos de inscripción adquieren un carácter obligatorio.

El antecedente inmediato de la Ley vigente, la Ley General de Población del 7 de enero de 1974, incorpora la función, dentro de los procesos de registro e identificación, de la certificación de los datos de los habitantes del país de acuerdo con su nacionalidad, edad, sexo, ocupación, estado civil y lugar de residencia.

Asimismo, es el fundamento para la creación de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal, la cual se lleva a cabo por decreto de fecha 19 de agosto de 1980.

Con motivo de la reforma a la fracción I del artículo 36 constitucional, publicada en el **Diario Oficial de la Federación** de 6 de abril de 1990, se expidió el decreto que reforma y adiciona diversas disposiciones de la Ley General de Población, actualmente en vigor.

En estas reformas y adiciones se establece el actual Registro Nacional de Población, con la finalidad de registrar a cada una de las personas que integran la población del país, con los datos que permitan certificar y acreditar fehacientemente su identidad.

Como parte integrante del Registro Nacional de Población, entre otros componentes, se establece al Registro Nacional de Ciudadanos, el cual se integra con la información certificada de los mexicanos que reúnan los requisitos a que se refiere el artículo 34 de la Carta Magna, a quienes una vez cumplidos con los requisitos de ley, se les expedirá y pondrá a su disposición la Cédula de Identidad Ciudadana.

En este contexto, el Programa para el Establecimiento del Registro Nacional de Ciudadanos y Expedición de la Cédula de Identidad Ciudadana conjuga los esfuerzos que históricamente se han realizado en forma independiente, a través del Registro Civil y del Registro Nacional de Población. Sobre la base de esta orientación, se busca no sólo alcanzar los objetivos del propio Programa, sino también coadyuvar en la consecución de los propósitos del Registro Nacional de Población y de los que consigna el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 en materia de población, para lograr que los mexicanos participen justa y equitativamente de los beneficios del desarrollo nacional.

1. Registro Nacional de Población.

Atendiendo la estructura y dinámica poblacional, el Registro Nacional de Población se integra por los siguientes componentes: el Registro de Menores de Edad, el Registro de los Mexicanos Residentes en el Extranjero, el Catálogo de los Extranjeros Residentes en la República Mexicana y el Registro Nacional de Ciudadanos.

1.1. Registro de Menores de Edad.

Se conforma con la información de los mexicanos menores de 18 años, la cual se obtiene de los datos consignados en las actas de nacimiento, mismas que son proporcionadas por los Registros Civiles. La Secretaría de Gobernación tiene avances en la configuración de este componente registral.

1.2. Registro de los Mexicanos Residentes en el Extranjero.

Se prevé su elaboración con la información individualizada relativa a los datos de identidad de los mexicanos domiciliados en el extranjero, cualquiera que sea su edad.

1.3. Catálogo de los Extranjeros Residentes en la República Mexicana.

Se considera su integración con la información de carácter migratorio sobre las personas que con la calidad de extranjeros, residen en el territorio nacional.

1.4. Registro Nacional de Ciudadanos.

Comprende la información certificada de la identidad de los mexicanos de 18 y más años. A las personas que se inscriban en este componente poblacional, se les expedirá la Cédula de Identidad Ciudadana, conforme lo prevé la ley.

REGISTRO NACIONAL DE CIUDADANOS.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Población y el Código Federal de Instituciones y Procedimientos Electorales, fundamentan el establecimiento y funcionamiento del Registro Nacional de Ciudadanos.

Bajo esta consideración, el Registro Nacional de Ciudadanos se conceptualiza como:

- Un Sistema Registral permanente;
- Integra a los mexicanos que reúnen los requisitos señalados por el artículo 34 constitucional, domiciliados en el territorio nacional;
- Es un servicio de interés público;
- Es obligatorio para los ciudadanos de la República;
- Es un servicio cuya operación corresponde a la Secretaría de Gobernación, a través de la Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal;
- Las bases de su operación son:
 - Presentación de la solicitud de inscripción por parte del ciudadano, en las oficinas que al efecto se establezcan.
 - Acreditación fehaciente de la identidad, a partir de la información proveniente de su documento probatorio: acta de nacimiento, carta de naturalización o certificado de nacionalidad.
 - Certificación de la información aportada por el ciudadano para su inscripción.
 - Expedición y puesta a disposición de la Cédula de Identidad Ciudadana a las personas que han cumplido con los requisitos para su inscripción, y
 - Aportación de la información correspondiente a las Autoridades Electorales".

Bibliografía.

1. Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas. 4ª edición. México, 1989.
2. Chiavenato, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill 2ª edición. México 1997.
3. Chudren, Sherman. Administración de Personal. Editorial CECSA. 1ª edición. México, 1997.
4. Davis, Keith. Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México, 1993.
5. Delgado, C. E. La influencia de la Cultura en la Conducta del consumidor. Informe U.S.B. Caracas, 1990.
6. García Alonso, Luz. Ética o filosofía Moral. Editorial Diana. 1ª edición. México, 1986.
7. Paz, Octavio. El Laberinto de la Soledad. Fondo de Cultura Económica. México, 1999.
8. Robbins, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica. Editorial Prentice Hall. 7ª edición. México, 1996.
9. Rodríguez Valencia, Joaquín. Administración Moderna de Personal. Relaciones Laborales. Editorial ECAFSA. 2ª edición. México, 2000.
10. Schein, E. Psicología de la Organización. Editorial Prentice Hall. México, 1991.
11. Vergara. La Cultura Organizacional en una Institución de Educación Superior. Tesis Doctoral. U.S.B.
12. Werther, William B., Jr. Davis, Heith. Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. 4ª edición. México, 1999.
13. Secretaría de Gobernación. Coordinación General de Estudios Administrativos de la Presidencia de la República. Proyecto Clave Única y Cédula de Identidad Personal. Informe General de los trabajos del grupo técnico. México, noviembre de 1979.

14. Secretaría de Gobernación. Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. XVI Reunión Nacional de Directores del Registro Civil. Veracruz, Ver. 28 y 29 de julio de 1994.

15. Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Clave Única de Registro de Población. México, abril de 1997.

16. Subsecretaría de Población y de Servicios Migratorios. Dirección General del Registro Nacional de Población e Identificación Personal. Instructivo Normativo para la Asignación de la CURP. México, abril de 1997, versión 1.2.

17. Diario Oficial de la Federación, Domingo 30 de Junio de 1997.

18. Ley Federal del Trabajo. Editorial Alco. México, 1997.

19. Ley General de Población, Artículos 97-112

Páginas de INTERNET Consultadas:

20. <http://perso.wanadoo.fr/conperparis/dni.html>.

21. <http://www.canalwork.com/recursoshumanos/selección/index.html>.

22. <http://www.condufef.com>.

23. <http://www.geocities.com/filosofialiteratura/historiadocumentoidentidad.html>.

24. <http://www.gobernacion.gob.mx>.

25. <http://www.gobernacion.gob.mx/img/volcan.swf>.

26. <http://www.ife.org.mx/rfe2/creden/credmenu.html>.

27. <http://www.michoacan.gob.mx/rcivil/curp.html>.

28. <http://www.migracioninternacional.com/docum/indice.html?mundo=/docum/leypob.html>.

29. <http://www.monografias.com/trabajos>.

30. <http://www.sonora.gob.mx/rcivil/curp.html>.