



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA**

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS EN LA STPS:  
REPORTE DE ACTIVIDADES

INFORME FINAL DEL SERVICIO SOCIAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

RAMÓN FERNANDO SALINAS MARTÍNEZ

**J U R A D O**

TUTORA: NORMA YOLANDA GUZMÁN MÉNDEZ  
JORGE ARTURO MANRIQUE URRUTIA  
SALVADOR SALINAS JARQUÍN  
JORGE IGNACIO SANDOVAL OCAÑA  
RAÚL ROCHA ROMERO



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo a mi madre, a quien seguro no le importa para qué sirve la psicología, cómo es que se emplea y da resultados. Simple y sencillamente no ha dudado un solo instante en brindarme su apoyo y aliento desde que decidí estudiar esta carrera, por lo cual estoy profundamente agradecido.

También se lo dedico a Amalia, Armando y Elizabeth, mis hermanos, por el apoyo incondicional a todo cuanto he emprendido.

# Índice

Página

<b>Resumen e Introducción.....</b>	<b>4</b>
------------------------------------	----------

## Capítulo I

<b>El Mercado de Trabajo.....</b>	<b>6</b>
Los mercados de trabajo en los países industrializados.....	6
La apertura económica de los países latinoamericanos.....	13
El fenómeno de la subcontratación.....	16
Los mercados de trabajo en América Latina.....	19

## Capítulo II

<b>La Psicología Industrial y Organizacional.....</b>	<b>24</b>
Reclutamiento y selección de personal.....	28
Entrevista.....	33
Centros de evaluación.....	35
Pruebas de honestidad e integridad.....	36
Evaluación basada en computadora.....	37

## Capítulo III

<b>El Servicio Profesional de Carrera.....</b>	<b>38</b>
Reclutamiento y Selección de Servidores Públicos de Carrera.....	44
Ingreso de personal para puestos Operativos y Gabinete de Apoyo.....	47
<b>Descripción de la problemática abordada.....</b>	<b>49</b>
<b>Actividades Desarrolladas.....</b>	<b>50</b>

## Actividades en el Departamento de Reclutamiento

Servicio de Bolsa de Trabajo.....	49
Atención personalizada a buscadores de empleo IP.....	52
Recepción de currícula de candidatos IP, vía correo electrónico.....	55
Recepción de currícula de candidatos AC.....	56
Elaboración de boletines mensuales.....	56
Asistencia a las juntas de intercambio.....	57
Retroalimentación.....	58
Reclutamiento y Selección de Servidores Públicos de Carrera.....	59
Apoyo en la elaboración de Convocatorias Públicas.....	60
Difusión de Convocatorias.....	61
Búsqueda de Fuentes de Reclutamiento.....	61
Apoyo en la fase de Selección denominada: Recepción de Documental.....	62
Apoyo en la fase de Selección denominada: Aplicación de Evaluaciones.....	64
Otras actividades complementarias.....	66

## Actividades en el Departamento de Selección

Evaluación de candidatos a puestos operativos y de gabinete de apoyo.....	68
<b>Resultados.....</b>	<b>72</b>
Seguimiento a Candidatos Canalizados.....	72
Características de la Población atendida.....	75
Características de los Grupos de Intercambio.....	81
<b>Análisis y Conclusiones.....</b>	<b>84</b>
Propuestas.....	88
<b>Referencias.....</b>	<b>90</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>93</b>

## **Reclutamiento y Selección de Servidores Públicos en la STPS<sup>1</sup>:**

### **Reporte de Actividades**

El presente informe describe las actividades realizadas por el prestador de servicio social en el programa “Apoyar en la implantación técnica del proceso de selección de personal en la STPS” en tres procesos que se ordenan a continuación según su importancia: atención a usuarios de la bolsa de trabajo, reclutamiento y selección de servidores públicos de carrera y evaluación a candidatos para puestos operativos y gabinete de apoyo. Respecto a los usuarios canalizados por el servicio de bolsa de trabajo se realizó un seguimiento para conocer su estatus laboral y se obtuvieron los siguientes resultados: 13% fueron contratados, 62% permanece en cartera, 10% desistieron de acudir a su cita y el 15% restante no se les pudo localizar. Se concluye que el efecto del servicio proporcionado a los usuarios en cuanto a la probabilidad de ser contratados es limitado, no obstante el servicio, en opinión de los usuarios, es de calidad.

### **Introducción**

El objetivo fundamental de este informe final de actividades desarrolladas durante el servicio social, es mostrar los resultados y las conclusiones a que se llegaron tras el seguimiento de candidatos canalizados por medio del servicio de Bolsa de Trabajo que se prestó en el Departamento de Reclutamiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La atención a la demanda ciudadana de empleo fue la actividad en la que se tuvo mayor participación y en la que se identificó la dificultad para medir la efectividad del servicio; no existía un seguimiento eficaz de los candidatos que fueron canalizados a distintas empresas, por lo que se desconocía el estatus laboral que guardaban los mismos. El procedimiento contemplado para este efecto consistía en contactar a los responsables de reclutamiento en las empresas y solicitar información sobre la etapa en la que se encontraban los candidatos en sus procesos de selección, o bien, esperar el reporte de eficiencia<sup>2</sup> que por convenio deben enviar las empresas al organismo que les envía candidatos o les proporciona cartera de personal. Estas medidas eran poco efectivas debido a la omisión de los reclutadores para enviar el reporte antes mencionado, por ello, se propuso a la Jefa del Departamento de Reclutamiento realizar un seguimiento de candidatos

---

<sup>1</sup> Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

<sup>2</sup> Reporte consistente en el envío por correo electrónico o entrega personal de información, referente al estatus laboral que guardan los candidatos en la empresa a la que fueron canalizados; es decir, si fueron contratados, rechazados, se encuentran en proceso de selección, permanecen en cartera o cualquier otra circunstancia.

diferente; es decir, se propuso contactar a los usuarios vía telefónica o por correo electrónico y conocer directamente de ellos su situación laboral. Esta propuesta fue aceptada a mediados de abril de 2006, por lo que se procedió a realizar un seguimiento retroactivo de los candidatos canalizados a partir de marzo del mismo año, periodo en el cual se inició el servicio social y sucesivamente hasta el mes de septiembre, cuando se concluyeron las actividades.

Asimismo en este informe se encuentra una descripción de las actividades realizadas en dos procesos adicionales que se llevaron a cabo en el área, donde se evalúa la participación del psicólogo. Los procesos a los que se hace referencia son los siguientes:

1. Reclutamiento y selección de aspirantes para los puestos denominados: Enlace, Jefe de Departamento, Subdirector de Área, Director y Director General. Estos procesos se operaron en el marco del Subsistema de Ingreso, mismo que con otros seis subsistemas conforman el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, cuyo sustento legal descansa en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada y su Reglamento.
2. Evaluaciones a candidatos a puestos Operativos y Gabinete de Apoyo, proceso que no está sujeto a la ley citada en el punto anterior.

Las tareas inherentes a la actividad de reclutar aspirantes implican la utilización de diferentes herramientas para allegarse de un suficiente número de candidatos y efectuar la selección de profesionales capacitados que cumplan con la meta de modernización administrativa que el gobierno federal pretende con la implantación del Servicio Profesional de Carrera. Una de estas herramientas es la bolsa de trabajo, que representa para las organizaciones una forma eficiente y de bajo costo de obtener carteras. En el caso específico de la bolsa de trabajo del departamento de reclutamiento se identifican dos funciones: por un lado, atiende la demanda ciudadana de empleo que desde hace algunos años se ha tornado como uno de los problemas sociales más importantes que el Estado está obligado a atender, y por otro, sirve como medio de reclutamiento de aspirantes a servidores públicos de carrera, ya que a través de los convenios con diversos organismos públicos y privados que se establecen por medio de este servicio, es posible la difusión de las convocatorias públicas de concurso para atraer candidatos y cubrir mediante el proceso de selección, los puestos vacantes que se generan en la secretaría.

## Capítulo I

### El Mercado de Trabajo

El proceso de trabajo humano no está desvinculado de su condición histórica, así como no es ajeno a los entornos políticos, económicos y sociales que le dan dirección y características particulares de acuerdo a la región geográfica en la que se produce. En las circunstancias actuales de una economía globalizada que determina la estructura y oferta de empleo en las naciones, no se puede abordar la actividad del psicólogo en la rama laboral sin tomar en cuenta los aspectos antes mencionados que moldean su quehacer profesional. El reclutamiento y selección de personal es una actividad sujeta a los acontecimientos que en materia de mercado de trabajo se generan en México de acuerdo al contexto internacional. Por ello, realizar un bosquejo del cambio que se ha venido dando en las últimas décadas en la estructura del empleo y el horizonte hacia el cual se dirige, resulta beneficioso como marco referencial porque esos cambios implican el nacimiento de una nueva estructura social, de acuerdo al estado actual de la organización y las características del mercado de trabajo.

#### Los mercados de trabajo en los países industrializados

Según Castells (2000), los países industrializados presentan cambios en su estructura económica y mercados laborales; estos cambios se caracterizan en general por el contenido cada vez mayor de información en el trabajo y el empleo de nuevas tecnologías en las tareas productivas, de lo cual se origina lo que él denomina *sociedades informacionales*. Partiendo de un análisis de la transformación del empleo y de su evolución en el periodo 1920-1990 en los países del grupo de los 7 (Japón, Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia, Reino Unido y Canadá) de los que considera están en un estadio avanzado de transición a la sociedad informacional con Estados Unidos a la cabeza, Castells llegó a una serie de proyecciones en las que definió algunos rasgos de como sería la estructura de las sociedades avanzadas en los primeros años del siglo XXI; se trata de:

1. Desaparición progresiva del empleo agrícola.
2. Descenso constante del empleo industrial tradicional.



3. Ascenso tanto de los servicios de producción como de los sociales, sobre todo de los servicios a las empresas en la primera categoría, y los de la salud, en la segunda.
4. Creciente diversificación de las actividades de servicios como fuentes de puestos de trabajo.
5. Rápido ascenso de los puestos ejecutivos, profesionales y técnicos;
6. Formación de un proletariado de cuello blanco, compuesto por oficinistas y vendedores.
7. Estabilidad relativa de una cuota de empleo considerable en el comercio minorista.
8. Incremento simultáneo de los niveles más elevados y bajos de la estructura ocupacional.
9. Mejora relativa de la estructura ocupacional a lo largo del tiempo, ya que el crecimiento de la cuota asignada a las ocupaciones que requieren mayor preparación y educación superior es en proporción más elevado que el observado en las categorías del nivel inferior.

Aunque no es posible afirmar que los países industrializados presentan todos los cambios que se proyectan en la lista anterior, se observan variaciones en su estructura económica en mayor o menor medida en la mayoría de los rubros que se mencionan. Los aspectos que determinan las características de esos cambios son la cultura, las instituciones, los entornos políticos y la propia historia del país de que se trate. Por lo tanto se puede hablar que los países siguen tendencias, pero las decisiones que se toman en los gobiernos y en las grandes empresas son lo que verdaderamente le da especificidad a los cambios en las sociedades, en la estructura ocupacional y en las consecuencias en la vida laboral de los trabajadores.

Respecto al último punto que enuncia la lista, aunque se está presentando una demanda creciente de trabajadores para ocupar puestos que demandan mayor preparación, esto no significa que los países estén tomando medidas en su sistema de enseñanza para mejorarlo, sino que el impacto de una estructura de empleo superior en la estructura social depende de la capacidad de las instituciones para incorporar la demanda laboral a la mano de obra, y así, recompensar a los trabajadores de forma proporcional a sus conocimientos.

Ante las nuevas condiciones del mercado laboral, el gobierno de cualquier país está en posibilidad de responder a ellas impulsando la innovación tecnológica, el progreso económico, social y cultural. El modelo formativo de cada país, si quiere vincularse a las exigencias del mercado laboral, tiene que adecuarse a las condiciones que éste exige. Para lograr esto, la ANIUES (1995) plantea que los gobiernos deben asignar en el futuro inmediato una serie de prioridades en su sistema de enseñanza que favorezcan la modernización y adecuación del sistema educativo a los cambios que se observan actualmente. Se trata de las siguientes:

1. La formación superior universitaria, la cual también debe tener un carácter profesionalizador, facilitando prácticas de los estudiantes en la empresa.
2. La formación continua, con miras a hacer posible la calificación para responder así a los retos de la competitividad, la especialización e innovación.
3. La formación empresarial de los directivos, cuadros que conforman la imagen corporativa y la cultura de la empresa.
4. La educación científico-tecnológica básica, acompañada de una formación eficaz en lenguas extranjeras y nuevas tecnologías de la información para ciudadanos jóvenes y adultos.
5. Un sistema flexible de educación permanente de carácter compensador e integración sociocultural para adultos.
6. Una oferta continua de formación ocupacional que de prioridad a las acciones tanto de prevención como lucha contra el desempleo como garantía de inserción laboral.

Es evidente el papel protagónico de los gobiernos para la realización de cambios en los sistemas de enseñanza ya que éstos requerirían un replanteamiento del aparato administrativo y jurídico con el fin de que se articulen mecanismos que permitan la agilidad de los procesos formativos para la obtención de la calificación que el mercado laboral demanda de los profesionales, sin introducir nuevos elementos burocratizadores que lo obstaculicen.

De acuerdo a la estructura actual del mercado de trabajo, en el futuro habrá que considerar la formación como una inversión personal, empresarial, social, que capitaliza calidad y garantiza progreso, partiendo de la base que un título universitario tendrá un cierto

límite temporal de eficacia, si el profesional no se pone al día constantemente. Sólo así se podrá dar la respuesta social adecuada y será posible la adaptación continua a los cambios rápidos que modifican los procesos productivos (ANIUES, 1995).

Pero ¿cómo se da el proceso de trabajo bajo las condiciones económicas actuales? Como menciona Castells (2000), para observar esto, se debe tomar en cuenta la maduración de la tecnología de la información que en la década de los noventa transformó los procesos productivos con la introducción de nuevas formas sociales y técnicas de división del trabajo, así como la amplia difusión del Internet en todas las actividades que requieren procesamiento de la información, tecnología que se ha convertido en el núcleo del denominado sector servicios y que presenta una tasa elevada de crecimiento en los últimos años.

La tecnología de la información, primero la mecanización luego la automatización, han transformado el trabajo humano desencadenando debates en torno a los temas: desplazamiento de trabajadores, recalificación, productividad frente a alienación y control administrativo frente a autonomía laboral.

Con los métodos productivos actuales han surgido nuevos puestos de trabajo que requieren una calificación acorde a las nuevas actividades que se desempeñan, así como actitudes propositivas que se esperan del trabajador en el desempeño de sus labores diarias. La calificación de un individuo es tener los medios intelectuales para dominar su trabajo; es decir, producir las normas exigidas en los plazos exigidos. La calificación acorde a las nuevas exigencias o *recalificación* se caracteriza por la multihabilidad, la polivalencia, la creatividad de los empleados en sus puestos de trabajo y la orientación de las actividades a resultados concretos en productividad.

Así pues, la calificación en general como menciona Rodríguez (2007a) es asumida como un campo multidimensional asociado a muy diversos ámbitos, entre los que destacan: las nuevas tecnologías, la organización del trabajo, los sistemas de carrera, remuneración, los mercados internos de trabajo, la institucionalización de sistemas de capacitación, entrenamiento, la vinculación con un nuevo sistema educativo, el establecimiento de nuevas relaciones laborales, el perfil sociolaboral del trabajador y la manera en que la empresa percibe al trabajador y su interacción con él.

De esta forma, se puede observar que aquellos puestos de trabajo que requieren operaciones rutinarias cada vez se automatizan más, como ejemplo ilustrativo se puede tomar el de la banca con la aparición de cajeros automáticos, servicios telefónicos de información, banca electrónica, etcétera, donde se han visto modificadas las actividades de los trabajadores y operan cada vez más como vendedores de servicios financieros a los clientes y como controladores del reintegro de la moneda que venden.

El contexto social, en particular la relación existente entre capital y trabajo según las decisiones específicas de la dirección de las empresas, afecta drásticamente la forma real del proceso laboral que incluyen las consecuencias de esos cambios para los trabajadores. De acuerdo a Rodríguez (2007a) se busca potenciar el saber de los trabajadores, pero tratando de establecer estructuras y reglas que permitan utilizar ese saber; se crean mercados internos de trabajo menos estructurados, pero al mismo tiempo se acrecienta el poder discrecional de la empresa para diseñar y poner en práctica su estructura, haciendo con ello a un lado a las organizaciones sindicales. Para los trabajadores en general existe una tendencia al deterioro de los salarios, las condiciones de trabajo, la disminución de la autonomía de las organizaciones laborales y el fomento de la rotación y segmentación en el empleo. Lo anterior comenzó a diseminarse particularmente durante la década de 1980, cuando la aceleración del cambio tecnológico fue a la par del proceso de reestructuración capitalista.

Siguiendo esta lógica, mientras está mejorando la preparación y las condiciones laborales en los sectores más dinámicos para una cantidad considerable de puestos de trabajo, a veces de salarios; otra gran cantidad está desapareciendo por la automatización tanto en la fabricación como en los servicios. De esto resulta que el aumento de preparación educativa, sea general o especializada, requerida en los puestos recalificados de la estructura ocupacional segregue aún más la mano de obra en virtud de la educación. En Europa por ejemplo, el trabajo degradado para la nueva generación de trabajadores compuesta por mujeres, minorías étnicas, inmigrantes y jóvenes, se concentra en actividades poco calificadas, temporales, en servicios diversos, donde pueden esperar poca remuneración. La bifurcación resultante de las pautas de trabajo, su polarización, no es el desenlace necesario del progreso tecnológico o de tendencias evolutivas inexorables, sino que están determinadas por la sociedad y diseñada por sus gestores en el proceso de reestructuración capitalista que tiene lugar en el nivel inferior, dentro de la estructura, con la

ayuda del proceso de cambio tecnológico. En tales condiciones, el trabajo, el empleo, las ocupaciones, se transforman trayendo un cambio en la misma noción de trabajo y jornada laboral que las legislaciones actuales en la materia aún no contemplan.

La difusión de la tecnología de la información en fábricas, oficinas y servicios ha traído a discusión un temor centenario de los trabajadores de verse desplazados por las máquinas, volviéndose irrelevantes para la lógica de la producción que sigue dominando la organización social en el sistema capitalista. Sin embargo, como menciona Castells (2000), estudios muy complejos de instituciones internacionales y gobiernos en la década de los ochenta, revelan la dificultad de investigar su impacto en el empleo. Se ha afirmado, aunque de forma tentativa, que habría una reducción potencial de éste, como consecuencia de la introducción de nuevas tecnologías de la información, únicamente si la expansión de la demanda no compensaba el aumento de la productividad laboral y no existiera una reacción institucional a ese desajuste mediante la reducción de la jornada laboral, no de los puestos de trabajo.

De manera global no se ha podido demostrar ni que la aplicación de nuevas tecnologías haya acarreado supresiones importantes de plazas de trabajo ni que haya creado un número sustancial de éstas. El resto de los factores económicos-sociales ejerce una influencia igualmente importante sobre la ocupación. Los efectos directos o indirectos que tengan sobre ésta no son certezas absolutas, puesto que pueden variar enormemente de un país a otro según la competitividad relativa y las modalidades de intercambio del país en cuestión respecto a los demás. La aplicación de nuevas tecnologías no afecta el nivel de ocupación sino más bien introduce un cambio en la estructura del empleo; el cambio tecnológico crea sitios de trabajo en algunas partes para determinadas profesiones y suprime otros. En consecuencia los principales efectos de aplicación de las nuevas tecnologías se producen en regiones, sectores económicos, empresas y categorías sociales bien determinadas (ANUIES, 1995).

El punto clave del nuevo período histórico que se vive actualmente en un sistema económico integrado internacionalmente es que la expansión de la demanda y la producción dependen de la competitividad de cada país. La calidad, así como los costos de producción determinantes de la productividad, ya dependen en buena medida del proceso de innovación. Es probable que el cambio tecnológico más rápido de una empresa, industria o

economía nacional determinada, obtenga como resultado un nivel de empleo más elevado que bajo si mantiene su tasa de productividad a la alza. El resultado específico de la interacción de la tecnología de la información y el empleo depende en buena medida de factores macroeconómicos, estrategias económicas y contextos sociopolíticos específicos.

El tipo de puestos de trabajo está cambiando en calidad en cuanto a la naturaleza del trabajo que se realiza. Por lo tanto, un nuevo sistema de producción requiere una nueva mano de obra; aquellos individuos y grupos incapaces de adquirir la calificación que se demanda, pueden ser excluidos del trabajo o ser devaluados como trabajadores.

La tendencia de endurecimiento de la lógica capitalista ha fomentado la polarización social a pesar de la mejora ocupacional. Esta tendencia no es irreversible, puede rectificarse con políticas deliberadamente dirigidas a reequilibrar la estructura social; pero dejadas por su cuenta, las fuerzas de la competencia sin restricciones empujarían tanto al empleo como a la estructura social hacia la dualización. La flexibilización de los procesos productivos y mercados laborales inducida por el tipo de empresa que funciona en red, permitida por las tecnologías de la información, afecta profundamente las relaciones sociales de producción heredadas del industrialismo, introduciendo un nuevo modelo: el de trabajo flexible.

Actualmente se observa una tendencia hacia la individualización del trabajo, hacia la fragmentación de las sociedades. El surgimiento de los nuevos métodos de producción va a la par de extendidas prácticas empresariales de subcontratación, consultoría y personalización de los mercados. La flexibilización inducida por la competencia e impulsada por la tecnología subyace en la transformación de los contratos laborales. Las categorías de crecimiento más rápido son las del trabajo temporal y de tiempo parcial.

Tanto la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) como la Organización Internacional del Trabajo (OIT), (Citados por: Castells, 2000) informan que el trabajo a tiempo parcial aumentó durante la década de 1980 en casi todos los países industrializados. El fenómeno de la subcontratación, facilitado por las transacciones en línea, no sólo atañe a la industria sino cada vez más a los servicios. La movilidad del trabajo atañe tanto a los trabajadores calificados como a los no calificados. Aunque la existencia de un núcleo de trabajadores estables continúa siendo la norma en la mayoría de las empresas, la subcontratación y la consultoría es una forma en rápido aumento de obtener un trabajo

profesional. No obstante los costos sociales de la flexibilidad pueden ser elevados, una corriente creciente de investigación destaca el valor transformador de los nuevos acuerdos laborales para la vida social; sobre todo para la mejora de las relaciones familiares y la existencia de patrones más igualitarios entre los géneros. La forma tradicional de trabajo basada en un empleo de tiempo completo, tareas ocupacionales bien definidas y un modelo de carrera profesional a lo largo del ciclo vital, se está erosionando de manera lenta pero segura. Esto trae consecuencias negativas a los trabajadores debido a que por un trabajo temporal (por proyecto, por algunos meses) o de tiempo parcial (de cuatro a seis horas diarias) se percibe sólo un 60% del salario que percibe un trabajador de tiempo completo (ocho horas diarias); además, no hay seguridad laboral, así que los empleadores pueden despedir con facilidad a sus trabajadores de acuerdo a su conveniencia.

### **La apertura económica de los países latinoamericanos**

México, así como varios países de América Latina están respondiendo a las nuevas condiciones internacionales de la economía, impulsando políticas que favorecen la apertura al comercio internacional sin las restricciones que se efectuaban anteriormente de acuerdo al modelo del Estado Benefactor. Según Padua (1999), el fenómeno de la desregulación de las sociedades nacionales obedece a la reestructuración del capital, así como a una recomposición del cuerpo social que ha operado en México desde la década de 1980, adoptando formas que han variado en función de correlaciones de fuerzas sociales y patrones culturales.

La reestructuración en México, preparada por López Portillo, iniciada por De la Madrid, puesta en marcha con fuerza e intensidad por Salinas de Gortari y seguida por Ernesto Zedillo y Vicente Fox, redujo las funciones del Estado que disminuyeron los programas de bienestar social para que el mercado actuara libremente. Las reformas estructurales, que hasta el momento no han podido ser llevadas a término en todos los sectores del país, implican la transferencia de la base productiva (empresas de propiedad nacional, servicios financieros, transporte y servicios públicos, petroquímica, ferrocarriles, ahorro, etc.) a capital privado. Las consecuencias de la reestructuración, entre otras, han sido la caída salarial, el despido de miles de trabajadores, la falta de una reestructuración laboral, el surgimiento de nuevos grupos de poder económico, financiero y la privatización de empresas e instituciones bancarias, que ha fortalecido a grupos empresariales ya

establecidos incrementando la concentración de capital en pocas manos al procurar por los intereses de éste al abrir la inversión al exterior.

Estas acciones por parte del Estado mexicano han operado en el contexto de la globalización económica que Padua (1999), denomina como un conjunto de características que ha tomado la acumulación de capital en las últimas décadas, en la que desde el punto de vista económico, la globalización parece ostentar al neoliberalismo como cobertura ideológica y política centrada en la omnipotencia del mercado donde los monopolios transnacionales globales efectúan de manera condicionada la libre competencia. La acumulación se centra en un reducido número de países que absorben gran parte del ingreso mundial, trayendo como consecuencia el surgimiento de un reducido grupo de millonarios, por un lado, mientras en otras regiones del mundo lleva a la marginación y a la pobreza.

Aunque el sistema capitalista funciona conforme a sus propias leyes, hay instituciones que encauzan su mecanismo, de forma que redundan en provecho de centros de acumulación bien definidos. Estas instituciones a las que se hace referencia son el Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Monetario Internacional, donde se han originado e impulsado políticas estratégicas para la apertura comercial de los países. De acuerdo a Larrain (1999) las estrategias son 10 y se les conoce como el Consenso de Washington; se trata de:

1. Disciplina fiscal
2. Reforma del gasto público
3. Reforma fiscal
4. Liberación financiera
5. Reforma en la tasa de cambio
6. Liberación comercial
7. Inversión extranjera directa
8. Privatización
9. Desregulación
10. Derechos de propiedad



México se convirtió en un fiel seguidor de los preceptos del Consenso de Washington para la determinación de su política económica, lo cual ha tenido resultados contradictorios. Como mencionan Solleiro y Simoneen (2007), los indicadores macroeconómicos muestran en el lapso 1982-1999 un Producto Interno Bruto con las tasas de crecimiento más bajas alcanzadas (1.6%) en comparación con décadas anteriores. Además, se presenta un empobrecimiento agudo de la población (el crecimiento del Producto Interno Bruto per cápita fue de -1.4%) con una aguda polarización social; la inflación promedio anual registró 47.2%. Este conjunto de circunstancias se refleja en el retiro de la inversión a la producción y en la reducción del ahorro de la población.

Asimismo, el modelo económico mexicano tras de la crisis de la deuda de 1982 no ha generado el crecimiento económico ni los empleos que el país necesita para consolidar un desarrollo económico estable. Según los preceptos del consenso de Washington a mayor liberalización comercial mayor prosperidad económica. Sin embargo, como afirma López (2005) esta política no ha generado mayor crecimiento económico el cual pasó de 6.8% en el lapso 1970-1981 a 1.9% de 1982 a 2003 y a 0.7% en el período 2001-2003, de 1995 a 2003 el sector informal absorbió 27% de la población económicamente activa. Ante la escasez de trabajo la emigración de mexicanos a Estados Unidos se ha acelerado desde 1994, lo que se refleja en el crecimiento de las remesas familiares a una tasa promedio anual de 15%.

Desde un punto de vista crítico, Padua (1999) señala que de acuerdo a una revisión de los hechos políticos y económicos recientes en Latinoamérica, las estrategias para la liberación de las economías han tenido como consecuencia:

1. La esterilización del Estado en cuanto al diseño de políticas centradas en la propia soberanía.
2. El deterioro del proceso de desarrollo económico regional.
3. El Incremento en la extracción de las ganancias generadas por la mano de obra.

El vehículo de consolidación de estas políticas son las llamadas reformas estructurales cuyos rasgos esenciales, siguiendo a esta misma autora, son:

1. La competencia asimétrica en perjuicio de empresas locales en cada país latinoamericano.
2. La reforma tributaria, que en los hechos reduce los impuestos a las clases dominantes y al mismo tiempo los aumenta a las clases subordinadas.
3. Disminución de crédito para el desarrollo con tasas de interés preferenciales y un ordenamiento incompleto de los sistemas bancarios.
4. La privatización, que merma el poder económico de los estados en vías de desarrollo.
5. La reforma laboral que como consecuencia elimina los derechos y conquistas logrados por los trabajadores a lo largo del siglo XX. Esta reforma determina la incapacidad de negociación de la mano de obra como grupo. Se promueve la contratación temporal e individual. Por lo tanto el trabajador se ve obligado a trabajar por un salario reducido, con lo que los empresarios incrementan su tasa de ganancia.
6. La reforma al sistema de pensiones, que pretende trasladar los fondos respectivos al capital especulativo, con lo cual se busca dar dinero a quienes lo tienen.

Es posible afirmar que existe en general una tendencia en los países latinoamericanos por seguir las políticas de libre mercado que tienen como consecuencia la transformación fundamental del trabajo, los trabajadores y sus organizaciones, tal como sucede en el modelo prevaleciente del trabajo en los países industrializados, pero con características formadas a partir del contexto económico social y cultural propios.

### **El fenómeno de la subcontratación**

Como se mencionó en páginas anteriores, la estructura del empleo en los países industrializados tiende a ordenarse por una mano de obra nuclear, formada por profesionales que se basan en la información y una mano de obra subcontratada que es fácil de despedir según la demanda del mercado y los costos laborales.

La subcontratación es un fenómeno que merece atención especial por las consecuencias sociales relacionadas a ella. En los países latinoamericanos, con el inicio de la apertura comercial hacia el mercado internacional a finales de los setentas principios de

los ochentas, vino a implementarse la subcontratación como una forma de disminuir costos, entre otros, el de la mano de obra.

En México este fenómeno se presentó principalmente en la industria maquiladora de exportación a principios de los años ochenta. Como menciona De la Garza (2007a), a pesar que la mayor parte de las formas de subcontratación ya existían, a veces desde hace siglos, al ubicarse en el modelo neoliberal adquieren un significado diferente con las mismas formas. Se legitima el uso de las subcontrataciones no sólo por parte de las empresas para reducir costos sino también por parte de los Estados en aras de que las empresas ganen competitividad y triunfen en el mercado, particularmente en el internacional. Se dice que se gana competitividad, generación de los empleos y crecimiento económico a partir de que las empresas descentralizan una parte de su producción hacia otras empresas y/o hacia trabajadores independientes sujetos al pago de honorarios.

En el período anterior al neoliberalismo, el del Estado Benefactor (interventor en la economía, promotor de los grandes sistemas de relaciones industriales con sus códigos laborales y sus instituciones de seguridad social), existió la subcontratación pero con poca legitimidad debido a que el Estado puso candados a este fenómeno en los grandes contratos colectivos de trabajo, como el de Petróleos Mexicanos o el Sindicato Mexicano de Electricistas, donde se determinaban áreas exclusivas para los trabajadores sindicalizados, en el que las compañías subcontratistas no podían intervenir. Las leyes laborales y los contratos colectivos pusieron límites a la extensión de la subcontratación para evitar la simulación de relaciones laborales a través de ésta, declarando de una manera o de otra que el verdadero patrón sería aquél para el que se realizaba la tarea productiva directa.

Ese panorama cambió a partir de los años ochenta, con el modelo económico neoliberal, la globalización y la apertura de las economías; todo esto aparejado con un incremento considerable en la competencia en los mercados internacional e interno en la que no tardaron en aparecer una serie de corrientes que legitimaron la subcontratación, argumentando entre otras cosas que las cadenas formadas por ésta difunden la innovación tecnológica, que con esta práctica unas empresas *jalan* a otras de manera fraternal y que todas juntas contribuirían al desarrollo económico y mejores condiciones de vida para los trabajadores; además, que las empresas estarían condenadas a la quiebra si no llevaban a cabo esta práctica.

A partir de la década de los ochenta, las grandes empresas redujeron sus tamaños descentralizando parte de sus actividades hacia otras empresas, sean filiales, subcontratadas o trabajadores independientes con el objeto de ganar flexibilidad, competitividad y reducir costos.

La flexibilidad del trabajo, como lo apunta De la Garza (2007a), está relacionada con la subcontratación a partir de que las empresas desplazan una parte de sus procesos productivos hacia otras empresas o individuos, y en esa medida pueden, desde el punto de vista de las protecciones laborales legales o contractuales, tener trabajadores más fáciles de despedir de acuerdo con las fluctuaciones de la demanda de los productos de la empresa que subcontrata. También pueden conseguir que los costos laborales en términos de prestaciones, salarios y contribuciones a la seguridad social sean menores en comparación con los costos de los mismos rubros en la empresa central. Es decir, la subcontratación en la práctica es una forma indirecta para lograr flexibilidad del trabajo sin entrar en conflictos graves con los contratos colectivos de trabajo y los sindicatos. Las empresas, al menos las grandes, al requerir una gran cantidad de servicios, (algunos antiguos y otros nuevos como son los de diseño de productos, de procesos, servicios de mantenimiento especializado, de capacitación personal, de vigilancia, de limpieza, de restaurante, en la comercialización, en ventas, etcétera), optan por la subcontratación para abaratar costos.

Como ejemplo de la forma en que se opera la subcontratación en las grandes empresas, se puede mencionar el de la empresa Tekmarketing, filial de Teléfonos de México, que vende servicios por teléfono o a través de Internet. Aunque las actividades productivas que realizan los trabajadores benefician directamente a la empresa Teléfonos de México, éstos carecen de una relación laboral formal con ella; esto sitúa a los empleados en una posición vulnerable desde el punto de vista de sus derechos laborales.

Otro tipo de subcontratación se presenta con aquellos trabajadores que no llevan a cabo sus labores productivas dentro del inmueble de la empresa central, beneficiaria de sus actividades, sino que lo hacen en sus propias casas, en las calles o dentro de las instalaciones de otras empresas. Así se puede observar que en la actualidad existe una gran cantidad de trabajadores ubicados en la venta de productos tradicionales como perfumes, ropa o libros a domicilio sin ninguna prestación social, trabajando por comisiones. También es frecuente la presencia de vendedores en tiendas de autoservicio que ofrecen a

los clientes diversos productos. Estos trabajadores ejercen sus actividades laborales dentro de las instalaciones pero los supermercados no tienen vínculo laboral con ellos.

Un ejemplo más de este tipo de subcontratación lo proporciona De la Garza (2007b), donde señala que las empresas Avon y Jaffra, cuentan con una gran número de empleados trabajando a comisiones (en el caso de Jaffra alrededor de 300 000 en todo el mundo), en el que no hay contrato, salario ni prestaciones sociales.

La descentralización de actividades productivas implica la evasión de responsabilidades de las empresas con sus trabajadores; situación que ha sido apoyada por los Estados desde la década de los ochentas a través de la reforma de leyes laborales y, sobre todo, por medio de presiones para la modificación de aquellos contratos colectivos que ponían límites a la entrada de subcontratistas en áreas reservadas a los trabajadores sindicalizados. Asimismo los sindicatos no han respondido adecuadamente a los cambios que se han presentado en este tipo de *relación laboral* que está emergiendo y que requieren de una representación sindical acorde a las nuevas condiciones y definición de trabajo para que se protejan los derechos del trabajador.

Las investigaciones empíricas sobre el fenómeno de la subcontratación son concluyentes en el sentido que en América Latina en particular, los trabajadores subcontratados tienen salarios y prestaciones más bajas que los que laboran en las empresas madre; cuentan con jornadas de trabajo más altas, tienen mayor inseguridad en el puesto y están expuestos a mayores riesgos en la salud. Sus condiciones en general son peores, independientemente que algunos segmentos pequeños de trabajadores no siguen exactamente esas tendencias generales, pues cuentan con nivel de calificación muy alto que les permite trabajar por comisiones y obtener ingresos considerables que no obtendrían en un trabajo asalariado (De la Garza, 2007b).

### **Los mercados de trabajo en América Latina**

Los mercados laborales latinoamericanos, como lo apunta Pagés (2004), presentan un elevado índice de desempleo; gran parte de la fuerza laboral gana salarios de pobreza, la desigualdad entre los diversos niveles de salarios es de las mayores del mundo y no tiende a mejorar; además, afirma que aunque la probabilidad de perder el empleo es elevada, los

trabajadores que están asegurados contra este riesgo son apenas una minoría, por lo que no sorprende que el desempleo, los salarios bajos y la inestabilidad laboral sean los problemas más apremiantes de la región, aun más que la corrupción, la delincuencia y otros males sociales preocupantes.

Como características distintivas de los mercados laborales se puede encontrar que el desempleo es mayor entre las trabajadoras jóvenes y medianamente calificadas de las ciudades. Existe una rotación de empleo generalizada, pues cada año se crea o se destruye aproximadamente uno de cada cuatro puestos de trabajo. El seguro social es una rareza, como lo señala Pagés (2004) menos de la mitad de los trabajadores cuenta con indemnizaciones por despido, que constituyen la forma más generalizada de seguro social. Un trabajador que haya terminado la escuela secundaria gana entre un 50% y 60% más que uno que sólo completó la primaria; un trabajador con título universitario gana en promedio un 85% más que otro con estudios de secundaria. Esta desigualdad en términos de ingresos no tiene su origen en el mercado laboral. Más bien, los trabajadores ganan salarios muy desiguales entre sí porque hay variaciones en la escolaridad, experiencia y género. Además la brecha salarial entre los trabajadores no calificados y los calificados ha crecido en parte por las reformas introducidas por el libre comercio.

El desempeño de los mercados laborales latinoamericanos en lo que atañe al emparejamiento de trabajadores y empleos es muy diverso. El desempleo con duración mayor a seis meses es relativamente bajo comparado con el de Europa. Este nivel se mantuvo mayormente sin variaciones durante los noventa; sin embargo, es probable que en los casos en que los trabajadores hallan empleo rápidamente, pueda ser porque la falta de seguro social los obliga aceptar empleos menos deseables, en vez de aguardar por uno mejor adaptado a su capacidad.

En cuanto a los niveles de capacidad, el desempleo no es mayor entre los trabajadores no calificados como suele creerse. Los trabajadores con preparación universitaria tienen cada vez más probabilidades de hallarse desempleados que sus contrapartes menos capacitados. La escolarización es un factor crítico en el desarrollo de una fuerza laboral productiva y competitiva pero sin un entorno económico que lo respalde, la educación por sí sola no puede poner a la gente a trabajar ni garantizarle un salario adecuado.

México debe continuar con los esfuerzos de reestructuración de la oferta de educación y capacitación vocacional que rompan la fragmentación del sistema de desarrollo de capital humano para ayudar a lograr el objetivo de generar empleos de calidad, debido a que en un mercado cada vez más globalizado, donde el cambio de trabajo es rápido y altos niveles de capacidad son un requisito, la creación de empleos de calidad depende crucialmente de un sistema de desarrollo de capital humano más fluido y flexible donde los trabajadores ingresen al mercado laboral con sólidas competencias educativas, aprendan directamente en el lugar de trabajo y se movilicen fácilmente entre educación, capacitación vocacional y trabajo (Bassi y otros, 2007).

Según datos del Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática (2007a), la tasa de desempleo nacional en México para 2001 fue de 2.76, para 2006 de 3.6 y para la ciudad de México de 4.0 en el año 2006. Estas cifras no muestran una elevación estratosférica; sin embargo, se debe tomar en cuenta que la mayoría de los trabajadores después de perder su empleo, lo encuentran en el sector informal, particularmente en grandes ciudades como el Distrito Federal donde existe mayor concentración poblacional.

El síntoma visible del deterioro en el empleo en México, ha sido precisamente el aumento en el número de empleos asalariados precarios en la informalidad; empleos que se caracterizan por deficientes condiciones de trabajo y por la falta de acceso a insumos complementarios, lo que resulta en muy baja productividad, así como una reducción importante en la fracción de la población con acceso a seguro médico y pensiones de la seguridad social (Bassi y otros, 2007).

Los salarios en toda la región latinoamericana se han mantenido prácticamente estancados durante el último decenio. Sin embargo, contrariamente a la opinión generalizada, ello no se debe a que las empresas hayan venido disminuyendo progresivamente la participación de los salarios en los costos de producción sino que el crecimiento de la productividad en América latina durante la década de los noventa fue prácticamente nulo.

Los mercados laborales lucen poco equitativos desde el punto de vista de las diferencias salariales. Los trabajadores de compañías grandes ganan más que los de compañías pequeñas. Los trabajadores de los sectores de la construcción, ventas al por

menor, restaurantes y hotelería perciben menos que los de la manufactura, mientras que los del sector financiero tienen salarios más altos que los de los rubros anteriores. Los hombres latinoamericanos ganan más que las mujeres de edad y nivel de preparación similares. Esta situación es similar a la que se vive en los países desarrollados.

Es evidente que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte es la prueba de la globalización e interfase entre México y el resto del mundo, con él se consolidaría el proceso de reformas económicas neoliberales iniciadas en 1982. Esto ha significado para México un proceso asimétrico de integración económico-comercial con sus socios estadounidenses y canadienses. La actual relación bilateral México-EU es el resultado del *nuevo orden mundial* con la dinámica globalizadora que la sostiene, caracterizada, ésta también, por el avance tecnológico y de los medios de información. Las reformas estructurales en la economía nacional están lejos de resolver la crisis, pareciera que de lo que se trata es de la privatización de los beneficios y la socialización de los costos (Padua, 1999).

Se puede resumir que bajo las nuevas condiciones de la economía mundial, el trabajo es un proceso central en la creación de valor, pero los trabajadores nunca han sido más vulnerables debido a los cambios en las prácticas empresariales de subcontratación y flexibilización de actividades productivas, aunado a las exigencias de recalificación de los trabajadores para los puestos que han llegado con el desarrollo de las nuevas tecnologías. También es destacable la responsabilidad de los gobiernos para crear los respaldos necesarios encaminados a corregir o equilibrar los estragos sociales que trae consigo la economía de mercado, así como para fomentar modelos educativos que además de contemplar una formación con manejo de tecnologías de la información y competencias laborales que el mercado demanda, también lo hagan en aspectos culturales y científicos para una educación integral, lo que implica una reforma en el sistema educativo desde los niveles básicos. Además, es urgente la vinculación entre los sistemas productivos y la educación superior para que se corrijan las incongruencias entre el mercado laboral y el perfil de los egresados que dificultan el ingreso de los profesionistas al mercado de trabajo.

Realizar los ajustes en los rubros que se mencionan en el párrafo anterior requiere necesariamente de la voluntad política y el compromiso verdadero de los servidores públicos en cuyas manos esté aportar mecanismos de intervención urgentes para solucionar el



problema actual del empleo precario y el desempleo, crear condiciones favorables para la inversión de las empresas sin menoscabo del ingreso y protección a los derechos laborales de los trabajadores; así como impulsar políticas públicas que tengan un impacto positivo en la creación de empleos decentes<sup>1</sup>.

De acuerdo a los temas abordados en este capítulo se puede observar que la globalización y los cambios que ha traído el libre comercio, moldean la forma en la que operan las empresas y su relación con la mano de obra que necesitan para llevar a cabo sus actividades productivas. En ese sentido, el trabajo que realiza el psicólogo en la industria se encuentra determinado por las necesidades de las empresas para las que trabajan; es así que los procesos de reclutamiento y selección de aspirantes para cubrir sus recursos humanos están encaminados a satisfacer en lo particular la demanda de personal con características específicas que cumplan con las tareas que la empresa necesita para funcionar y ganar competitividad en el mercado. Este tema se aborda en el siguiente capítulo.

---

<sup>1</sup> El trabajo decente, desde la perspectiva de la Organización Internacional del Trabajo, es aquel trabajo justamente remunerado, productivo, con acceso a la seguridad social y ejercido en condiciones de libertad, equidad y dignidad humana. (Del Cid, 2007).

## Capítulo II

### La Psicología Industrial y Organizacional

Se puede afirmar que la psicología industrial y organizacional (en adelante psicología IO), se centra en una de las actividades a la que los seres humanos dedican mayor tiempo y energía: el trabajo. Si bien éste ha sido uno de los temas importantes desde hace más de un siglo en el ámbito de la psicología, su desarrollo paulatino se ha visto acelerado por el interés que se le ha prestado en épocas muy específicas como el período de las guerras y posguerras del siglo pasado, particularmente en los Estados Unidos, donde se originó e impulsó mayormente en sus comienzos. Como resultado de los esfuerzos bélicos, se fomentaron las investigaciones en muy diversos tópicos del área que fructificaron en la aplicación de los hallazgos de los investigadores en los escenarios laborales.

Dos definiciones sencillas de la psicología IO, las proporcionan Landy y Conte (2005) y Spector (2002). Los primeros afirman que la psicología IO es la aplicación de los principios psicológicos, de la teoría e investigación en el escenario laboral. El segundo, que es un pequeño campo de la psicología aplicada, que se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar del trabajo.

Como se puede apreciar, estos autores coinciden en resaltar su componente práctico. Ante todo la psicología IO es un conocimiento aplicado basado en las investigaciones del ámbito laboral. Los escenarios donde se desarrollan las investigaciones generalmente se encuentran en las escuelas y universidades. Por otro lado, los espacios de práctica incluyen firmas de consultoría, instituciones gubernamentales, militares o privadas.

Los dos componentes de esta rama de la psicología, como su nombre lo indica, son el industrial y el organizacional. El primero en desarrollarse fue el industrial; comprende reclutamiento, selección de personal, capacitación, evaluación de desempeño, promoción, transferencia y terminación laboral. El segundo, cuyo surgimiento se le ubica con el movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, se dirige a diversos aspectos emocionales, motivacionales, de los trabajadores. Incluye tópicos tales como actitudes, equidad, estrés, liderazgo, equipos, así como aspectos más amplios del diseño del trabajo y la organización. Combina la investigación e ideas de la psicología social con la conducta

organizacional. En general uno no excluye al otro, Spector (2002) señala que los principales temas del área no se pueden categorizar como estrictamente industriales u organizacionales porque no siempre se pueden diferenciar de manera clara, pero unidos ofrecen una visión de la extensa naturaleza de su campo de acción. A los componentes anteriores hay que añadir un tercero: la ergonomía, enfocada a los aspectos ambientales donde se desarrolla el trabajo, abarcando los dispositivos de información, los turnos, el ritmo, los controles mecánicos e incluso el grado en que la seguridad se valora en la organización o el grupo de trabajo.

Entre los sucesos más importantes de la historia de la psicología IO se pueden destacar:

- El desarrollo del primer test mental de Cattell en 1890, quien fue reconocido por ser uno de los primeros que resaltaron la importancia de las diferencias entre los individuos como forma de predecir la conducta.
- Los estudios de Hugo Munsterberg, quien fue uno de los primeros en medir las capacidades de los trabajadores y vincularlas con el desempeño.
- Los trabajos de Scott y Bingham, en 1917 cuando Estados Unidos entró a la primera guerra mundial en la que ayudaron a seleccionar y ubicar a más de un millón de reclutas; adaptaron el test Stanford-Binet de aplicación individual a masiva; nombrada después *Army Alpha*.
- Los estudios *Hawthorne*, en los que participó Elton Mayo en 1926 en una planta de la Western Electric Corporation que llevaron al descubrimiento de que las actitudes de los trabajadores jugaban un papel en la productividad. El hecho de prestar atención a los trabajadores pareció afectar su comportamiento, esto se conoce como efecto *Hawthorne*. Los resultados de los estudios anunciaron un movimiento radical conocido como el movimiento de las relaciones humanas. También se hicieron frecuentes los estudios sobre satisfacción laboral.
- La promulgación del Acta de los derechos Civiles de 1964 en EU, en lo que toca a la discriminación en el empleo. Landy y Conte (2005) comentan que se exigía a los empleadores una justificación del uso de las pruebas de selección, donde tenían que demostrar la relación de las pruebas de selección con el desempeño laboral; si un grupo protegido (afroamericanos, hispanos o mujeres por ejemplo) tendía a calificar más bajo del promedio de un grupo no protegido dando como resultado menor oferta

de trabajo, la prueba podría considerarse ilegal. Además, esta legislación llevó al desarrollo de una base de conocimiento técnico sobre las características de las pruebas en el empleo.

También se produjeron una serie de trabajos en otras áreas que han servido a la psicología IO. Uno de ellos fue el del ingeniero Frederick W. Taylor, que él mismo denominó administración científica, como acercamiento al control de producción de los empleados en las fábricas. Otros trabajos importantes se deben a Henry Ford que de acuerdo a Rodríguez (2007b), complementó la administración taylorista con la introducción de la cadena de montaje, en que los trabajadores quedaban fijos en sus puestos de trabajo y tenían las herramientas al alcance de la mano. Con ello se acentuó la fragmentación del trabajo y la especialización de los trabajadores. El fordismo no sustituyó al taylorismo sino que lo complementó al trasladar a las técnicas el control del tiempo y la base para realizar la vigilancia del trabajo.

Otra influencia se encuentra en el trabajo de Frank y Lillian Gilbreth. Su mayor contribución fue el estudio de *tiempos y movimientos*, consistente en medir los movimientos de las personas y tomar los tiempos de realización de sus tareas, con el fin de desarrollar formas más eficientes de trabajo.

Landy y Conte (2005) afirman que en la última década se ha dado un incremento acelerado y sustancial en la investigación relacionada con los sentimientos que los trabajadores llevan y traen de los escenarios laborales, a diferencia de la investigación que se llevaba a cabo en sus inicios, totalmente enfocada a obtener un incremento en la productividad. Actualmente ha surgido la necesidad de concentrar esfuerzos para comprender qué papel juegan los empleados como personas en su ambiente laboral, porque se ha evidenciado que el éxito de cualquier organización está asociado al énfasis que ponga en el factor humano; es decir, en sus trabajadores.

Sin embargo el interés de que han sido objeto los trabajadores en los procesos productivos está vinculado directamente con su rendimiento en las tareas que realizan cotidianamente; es decir, aunque existe preocupación por sus sentimientos o estados emocionales dentro de su centro de trabajo, éstos se toman en cuenta en la medida que afectan la productividad de la empresa, por lo tanto mejorar las condiciones físicas en las

que los empleados trabajan y el clima laboral, se convierten en una necesidad que las empresas (al menos las de gran tamaño) deben cubrir si lo que buscan es aumentar su productividad y por lo tanto su nivel de competitividad en el mercado. Esto es así porque la lógica primordial que orienta la actividad empresarial en un modelo económico capitalista neoliberal como el que se vive en diversos países, incluido México, es la ganancia para la empresa.

No obstante que el origen y gran parte del desarrollo inicial de la psicología IO fue en Estados Unidos, ésta ha recibido contribuciones de diversos países en el mundo. En la práctica esta disciplina difiere entre los países por los entornos culturales, sociales y económicos en los que se desarrolla. Por ejemplo, en un estudio realizado por De Erez (Citada por Spector, 2002) gran parte de la investigación en los temas de las actitudes, salud, seguridad y bienestar de los empleados proceden de Canadá y Europa. En general, los temas que se abordan son bastante diversos; en la India predominan los estudios sobre satisfacción laboral, motivación, nivel de los puestos en la organización y estrés laboral; en EU, selección de personal, asuntos de carrera, evaluación de desempeño, liderazgo; en territorio escandinavo (Finlandia, Noruega y Suecia) la mayoría de los trabajos se relacionan con salud y estrés en los empleados; en Israel, asuntos de carrera, valores, asuntos transculturales, motivación, evaluación de desempeño y satisfacción laboral.

Se puede afirmar que la tarea de la psicología IO es ayudar a las organizaciones a optimizar su funcionamiento con las herramientas que ha desarrollado a lo largo de su historia y que tienen que ver con los acontecimientos históricos que ha presenciado en materia de economía, cambios sociales y culturales, de los cuales no se sustrae sino se adecua. Uno de los procesos que ha desarrollado es el reclutamiento y selección de personal, destinado a cubrir los recursos humanos que las organizaciones necesitan para realizar sus tareas productivas y en la que se pretende ubicar a las personas idóneas para desempeñar eficientemente las actividades que requieren los puestos.

### **Reclutamiento y selección de personal**

Para que una organización funcione eficientemente, debe contar con un flujo constante de recursos humanos. Estos recursos son necesarios tanto para ocupar puestos que dejan las personas que abandonan la organización como para los de nueva creación,

generados por la expansión o los cambios organizacionales. Cumplir en buenos términos con este proceso requiere una planificación cuidadosa; los planes de recursos humanos deben contener tanto una consideración de las necesidades de personal de la organización, como del suministro de posibles candidatos por contratar; es decir, observar en lo específico qué tipo de personas busca la empresa y cuál es la oferta de mano de obra en el mercado. Según Spector (2002), la mano de obra puede estimarse de varios modos. Uno de ellos es con base en la información que las oficinas gubernamentales brindan acerca de la cantidad de trabajadores disponibles en diferentes categorías de empleo. Otra forma es partiendo de los registros que las organizaciones mantienen de la cantidad de personas que solicitan determinados puestos.

Una vez considerado el aspecto anterior, se requiere planear de forma adecuada el proceso de ingreso de personal a la organización; para esto se toman en cuenta criterios objetivos que permitan cubrir los puestos de acuerdo a las necesidades planteadas inicialmente por la organización, la serie de pasos a seguir y la estimación de los recursos económicos necesarios.

El primer paso que se lleva a cabo es el reclutamiento, que consiste en poner a disposición de la selección a un número considerable de solicitantes preseleccionados. Se convoca a los aspirantes tomando en cuenta los medios y fuentes de reclutamiento más adecuados de acuerdo a las características que ha fijado la empresa como requisitos; es decir, la elección se basa en el perfil de los puestos. Esta tarea se ve influenciada por factores como el poder económico de la empresa, el tipo de trabajo de que se trate, la reputación de la organización y la urgencia para ocupar el puesto de trabajo, mismas que pueden facilitar o dificultar el desarrollo del proceso, aunque como menciona Muchinsky (1994), a través del reclutamiento fortuito o casual es frecuente que se consigan unos pocos candidatos buenos entre los que elegir.

Como menciona Grados (2003), para determinados trabajos puede resultar un tanto fácil reclutar aspirantes, pero en los casos en los que hay una oferta insuficiente, se requieren esfuerzos considerables para atraer a las personas indicadas. Puede existir una gran cantidad de oferta de mano de obra pero que no cubre los perfiles que las empresas requieren; esto provoca que el tiempo del proceso de búsqueda se alargue significativamente.

Los lugares donde se encuentran los recursos humanos que se necesitan se denominan fuentes de reclutamiento. La elección de la fuente idónea, como se mencionó anteriormente, se basa en el perfil del puesto; en éste se especifican las habilidades, conocimientos y otras características personales que los puestos requieren. De esta forma los esfuerzos para reclutar tienen una dirección definida, lo que incrementa la eficiencia del procedimiento.

Las fuentes de reclutamiento se pueden clasificar en internas y externas. Las internas son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal que requiere. De acuerdo a Grados (2003), se pueden encontrar las siguientes:

- a) *Sindicatos*: Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento en que la empresa requiera personal para una vacante que entra en el dominio del sindicato.
- b) *Archivo o cartera de personal*: Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados sin haber sido utilizados por diferentes razones.
- c) *Familiares y recomendados*: Se hace uso de esta fuente cuando se boletin vacantes entre los propios trabajadores de la empresa, a fin de tener contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante si es que la política de la empresa lo permite.
- d) *Promoción o transferencia interna de personal*: Esto sucede cuando el psicólogo encargado estudia las plantillas, inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido o transferido al puesto vacante.

Las fuentes externas son totalmente ajenas a la empresa. Se pueden encontrar:

- a) *Profesionales y educativas*: Universidades, escuelas comerciales, tecnológicas, institutos, etcétera, donde se encuentran carreras profesionales o actividades que satisfagan los criterios de búsqueda del reclutador para una vacante determinada.

- b) *Asociaciones de profesionales*: como la Asociación Mexicana de Ingenieros Mecánicos y Eléctricos, AMEDIRH<sup>1</sup> u otras, con la finalidad de obtener información acerca de las experiencias y actividades desarrolladas por sus miembros que le pueden servir eventualmente para allegarse de candidatos calificados.
- c) *Bolsas de trabajo*: son organizaciones que se dedican a proporcionar información respecto a las vacantes en distintas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios de forma gratuita al buscador de empleo.
- d) *Agencias de colocación*: Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa, generalmente en un rango de 10 al 15 % del salario anual que el candidato percibirá una vez contratado.
- e) *La puerta de la calle*: Esto ocurre cuando un candidato acude espontáneamente a la empresa sin que ésta haya solicitado candidatos.

Una vez identificadas las fuentes de reclutamiento se pasa a determinar los medios para atraer candidatos. Siguiendo a Grados (2003), se pueden encontrar:

- a) *Prensa*: Es el medio más utilizado para reclutar. Los anuncios de prensa resultan de gran utilidad cuando se realiza reclutamiento externo a nivel nacional. También se utilizan los anuncios en revistas especializadas cuando se requiere personal altamente calificado en la profesión a la cual se dirige la revista.
- b) *Radio y televisión*: El alto costo de estos medios no permite que sean utilizados con frecuencia.
- c) *Grupos de intercambio*: Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de personal de diferentes empresas, las cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. Esto representa la ventaja de conseguir recursos humanos en forma inmediata y sin costo, utilizando solicitudes que en ese momento no le son de utilidad, aprovechando los recursos que han obtenido otras organizaciones para resolver los problemas de reclutamiento que tenían en un momento determinado.
- d) *Boletines*: Este medio se utiliza cuando se requiere captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa. Para ello se utilizan impresos en los que señalan las vacantes, prestaciones, requisitos, etcétera.

---

<sup>1</sup> Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos.



A la lista anterior se pueden añadir ferias de empleo, tanto gubernamentales como las que organiza la iniciativa privada, así como la publicación de ofertas de empleo en medios electrónicos, como *occ.com*, *chambanet*, *buscochamba.com*, *adecco*, que en los últimos años se han convertido en una herramienta muy eficaz para las organizaciones por tener amplia difusión y bajo costo.

Cuando se trata de reclutamiento foráneo el proceso se puede realizar en la capital o las principales ciudades de una Entidad. Una opción de fuente de reclutamiento la constituyen las instituciones educativas donde se puede recabar información sobre el perfil de los estudiantes y egresados para determinar si le pueden ser de utilidad a la empresa como candidatos potenciales. En ocasiones algunas empresas ofrecen becas para que los estudiantes concluyan sus estudios y asegurar de esta forma el ingreso programado de recursos humanos. También se pueden buscar contactos con bolsas de trabajo o agencias de empleo locales.

Una vez que se tienen los precandidatos en el proceso anterior se da paso a la selección, cuya importancia radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; en consecuencia la evaluación debe realizarse de forma secuencial y precisa contemplando la experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos de los aspirantes.

Selección implica un proceso de elección. En caso que se tenga el mismo número de aspirantes que de puestos de trabajo, no habría selección sino colocación o clasificación. La selección se aplica sobre la premisa de que algunos de los solicitantes se ajustan al trabajo mejor que otros, y su propósito es identificar al mejor de ellos (Muchinsky, 1994).

Las etapas del proceso de selección son secuenciales y generalmente se aplican en cualquier organización de acuerdo a lo que Grados (2003) señala en la lista siguiente:

1. *Elaboración del perfil*: A partir de la recepción de una requisición de personal, se elabora un perfil psicológico de acuerdo a las necesidades de la empresa. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los

datos contenidos en el perfil, que a su vez se basa en los que presenta la requisición de personal.

2. *Solicitud*: Es un cuestionario debidamente estructurado que contiene los datos relevantes del candidato bajo los rubros siguientes: datos personales, académicos, experiencia laboral, datos familiares y generales.
3. *Entrevista inicial*: Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etcétera. Si en la requisición se piden documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla; ésta es la fase para obtenerlos. Se considera el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.
4. *Evaluación técnica*: Se realiza mediante instrumentos adecuados para medir los conocimientos adquiridos en algún plantel educativo, institución o empleo anterior.
5. *Evaluación psicológica*: En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realizarán por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación, costo, etcétera. Una batería de pruebas psicológicas incluye 3 aspectos básicos: inteligencia, habilidad y personalidad.
6. *Entrevista de selección*: La entrevista es una forma estructurada de comunicación interpersonal, planeada con un objetivo determinado, con el fin de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes. Es de gran ayuda contar con una guía de entrevista como apoyo para no omitir áreas importantes y garantizar una secuencia lógica en la misma.

De lo anterior deriva la decisión de contratación o descarte del candidato.

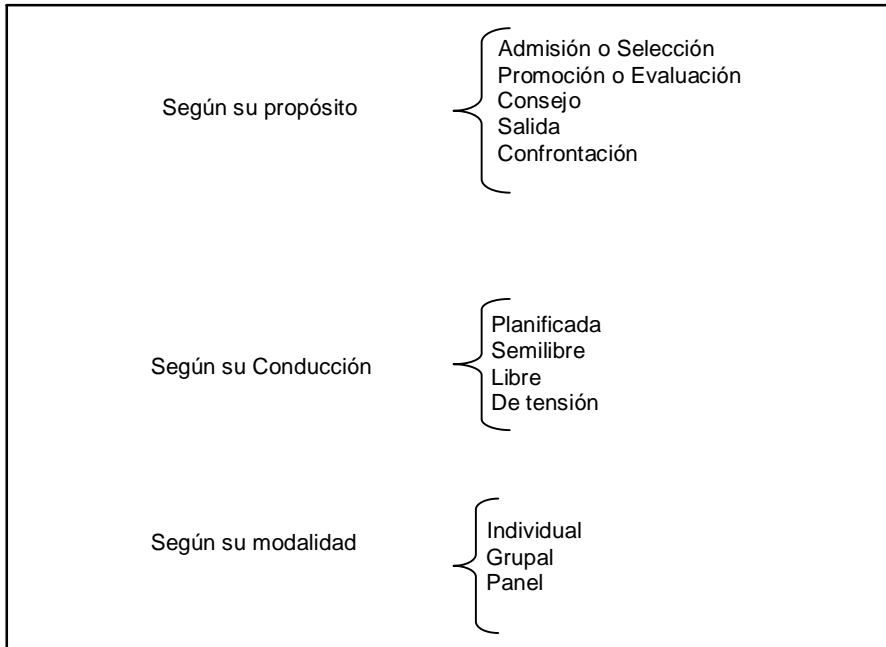
Si bien cada fase de los procesos de reclutamiento y selección de personal contribuye en su conjunto a la meta de realizar el ingreso de personal calificado a las organizaciones; existen dos que por su importancia merecen resaltarse en ciertos aspectos, como son la entrevista y las pruebas de integridad. Otro tema igualmente importante lo constituye la herramienta denominada Centro de Evaluación, de la que no se habló en las fases descritas con anterioridad, pues se trata de una herramienta que se utiliza en la

mayoría de las ocasiones para puestos altos. Finalmente, se destaca el auge de las pruebas basadas en computadora o a través de internet, recursos que ya se utilizan con frecuencia en las organizaciones.

## Entrevista

La naturaleza de la entrevista que se utiliza en recursos humanos varía con el propósito perseguido o el uso al cual se le destina. En rigor se pueden mencionar tres usos: recoger hechos, informar y motivar o influir, en el que puede dominar uno de los tres, sin excluir a los otros dos. Existen diferentes tipos de entrevistas, una clasificación de ellas se presenta en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Clasificación de la Entrevista.**



Fuente: Acevedo y López (2001).

Una entrevista juega un papel en prácticamente cualquier decisión de selección o promoción de personal. El contenido de la entrevista está determinado por la estructura de la misma. Siguiendo el esquema anterior el tipo de entrevista que concierne a este trabajo tiene el propósito de seleccionar personal, se conduce de forma semiestructurada y adquiere la modalidad individual y de panel. En contraparte a las entrevistas de conducción estructurada así como la de tipo libre; la entrevista semiestructurada tiene la ventaja de que

se realizan preguntas específicas en temas previamente definidos, pero se permite que los candidatos respondan de acuerdo a situaciones que hayan vivido en su experiencia laboral; con esto se evidencian sus capacidades y logros, aspectos de importancia para la decisión de contratación. La mayoría de las entrevistas cubren las siguientes áreas de contenido: conocimiento del trabajo, capacidades, habilidades, personalidad y ajuste persona-organización.

En las últimas décadas, con el surgimiento de la necesidad de ganar competitividad en las organizaciones, Richino (2000) comenta que se ha tenido que luchar para que se reconozca el valor del aprendizaje adquirido fuera de las aulas, en contextos laborales, productivos, administrativos o comerciales, especialmente cuando la categoría salarial del trabajador depende de su nivel formal educativo. Estas circunstancias han llevado desarrollar en México, por ejemplo, un sistema de certificación de competencia laboral, que a su vez ha dado origen a la educación basada en normas de competencia. La formación de un trabajador desde este modelo, acentúa la incorporación de ideas, tareas y actitudes parciales, ya que tienen un propósito centrado en el resultado concreto esperado y son evaluadas en función del logro de éste; por tanto las herramientas que se utilizan en los procesos de selección ya toman en cuenta este aspecto, enfocándose, en el caso de la entrevista por competencias laborales, a buscar evidencia de las competencias que requieren los puestos de trabajo y con ello determinar si los candidatos cubren o no el perfil que busca la organización.

A este enfoque para seleccionar personal se le ha hecho crítica desde el punto de vista del desarrollo humano referente a la parcialización y automatización del trabajador, entrenado a la medida de las necesidades de un tipo específico de negocio que limita su panorama por anteponer lo urgente a lo más abarcativo; sin embargo ha estado tomando auge en los últimos años.

### **Centros de evaluación**

Los centros de evaluación son conjuntos de procedimientos de evaluación, valiosos para la selección, promoción y la determinación de necesidades de capacitación. Según Spector (2002), aunque la mayoría está diseñada para evaluar habilidades gerenciales, también se pueden utilizar para puestos no gerenciales. La evaluación del grupo de

candidatos la realiza un grupo de asesores. De acuerdo a Finkle (citado por Landy & Conte, 2005) los grupos de evaluados son en tamaño típico de 12 integrantes. Las múltiples evaluaciones pueden incluir: pruebas a lápiz y papel, ejercicios grupales, entrevistas y pruebas clínicas.

Entre las dimensiones que son calificadas en un centro de evaluación se pueden mencionar: comunicación, comprensión oral, resolución de problemas, relaciones interpersonales, asistencia, planeación y comunicación escrita. Los resultados de los centros de evaluación pueden incluir un reporte, recomendaciones al candidato, así como retroalimentación de los evaluadores hacia los participantes. Con base en los resultados de los centros de evaluación, la organización puede tomar la decisión de aprobar o reprobar a los candidatos o clasificarlos según sus atributos y ubicarlos en diferentes categorías que representan promociones más rápidas.

Se puede afirmar que el propósito fundamental de un Centro de Evaluación es verificar mediante la serie de pruebas a que son sometidos los candidatos, cuál es su reacción y qué estrategias emplean para resolver problemas que se les presentarían de forma cotidiana en el puesto al que aspiran, en el marco de un escenario *real* de trabajo.

En la actualidad este tipo de herramienta ya se encuentra disponible para su aplicación automatizada a través de internet para lo cual existen diferentes empresas que la ofrecen como parte de sus servicios. Es importante señalar que los centros de evaluación con este formato no cumplen con el fin primordial para el que fueron diseñados pues no hay evaluadores interactuado con el evaluado, simplemente se le puede comparar con un examen que se aplica de forma automatizada. Este es el caso de la aplicación en línea de este tipo de herramienta, que se utiliza en el proceso de selección de aspirantes a servidores públicos en el Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal en nuestro país, para los puestos de nivel Director General y Director General Adjunto.

### **Pruebas de honestidad e integridad**

Existen dos tipos de pruebas de integridad: las abiertas y las que se basan en la personalidad. Las abiertas hacen preguntas directas sobre la conducta honesta anterior

(robar, etc.) así como sobre las actitudes hacia diferentes conductas como la del empleado ladrón. Las que se basan en la personalidad miden la honestidad y la integridad con preguntas menos directas dirigidas a conceptos más amplios como la conciencia, la confianza, la responsabilidad social y el estar alerta.

Landy & Conte (2005), afirman que las pruebas de honestidad e integridad han despertado mayor entusiasmo en los últimos 15 o 20 años por diversas razones. Una de ellas es la preocupación de las organizaciones por el alto costo de los empleados deshonestos. Otra razón es que desde el punto de vista de la psicología IO, diversos meta análisis han demostrado el valor predictivo de las pruebas. En general se ha comprobado que aquellos candidatos que puntúan bajo, tenderán más a mentir, ausentarse o robar, que los que puntúan alto. Sin embargo, también se han presentado problemas. Murphy & Davidshofer (citados por Landy y Conte, 2005) los resumen en los siguientes puntos de acuerdo a su experiencia en Estados Unidos:

1. Es difícil saber qué mide exactamente una prueba de integridad. Por ejemplo, tomar mucho tiempo para el desayuno puede considerarse como robo de tiempo en una prueba y ni siquiera tomarse en cuenta en otra.
2. A diferencia de las pruebas de capacidad o incluso las de personalidad los candidatos rara vez son informados de su calificación o resultado. Tampoco se informa sobre los riesgos y consecuencias de tomar la prueba, surgiendo así el aspecto ético sobre el consentimiento informado. Por otro lado, cualquier candidato que se negara a tomar la prueba estaría considerado fuera del proceso de selección, por lo que no es claro cuál podría ser el valor práctico de informar a los candidatos.
3. Con frecuencia las pruebas de integridad se presentan en formato de aprobado/reprobado o más comúnmente en uno de recomendado/no recomendado. Establecer este tipo de calificaciones es muy técnico y no es claro que aquellos que publican pruebas los tomen en cuenta. Esto hace surgir la posibilidad de que un individuo fuera erróneamente considerado como un "riesgo".

En nuestro país, de acuerdo al proceso de selección de personal del Servicio Profesional de Carrera, se aplica una prueba de honestidad; por el contrario al problema que señalan en el punto 2 los autores antes citados, los aspirantes son informados tanto del propósito como el resultado de la misma. Esta prueba a la que se hace referencia se

denomina Visión de Servicio Público; tras presentarla los candidatos reciben en su correo electrónico un reporte de su evaluación. Se conforma de 4 subescalas (Bien común, Integridad, Rendición de Cuentas y Transparencia). El puntaje mínimo para aprobar es 26 puntos de una escala de 100 en cada una de las subescalas; es decir, un aspirante no pasa la prueba en caso de puntuar por debajo de 26 en alguna de ellas, aunque en las tres restantes tenga puntuaciones arriba de 26. El dictamen final es aprobado/no aprobado.

No obstante las dificultades que se han observado, este tipo de pruebas se hacen necesarias en organizaciones como las instituciones gubernamentales donde los servidores públicos tienen que ser ejemplo de honestidad, ética y responsabilidad en el desempeño de sus funciones de cara a la ciudadanía a la que sirven. En México existe un elevado índice de corrupción, según datos del Instituto de Estadística Geografía e Informática (2006b) en 2006 el índice de corrupción en México fue de 10.1; por Entidad Federativa el Distrito Federal alcanza el 19; por lo que las pruebas de integridad son útiles al menos para tener un pronóstico probable de la forma en que se conducirán las personas en la realización de su trabajo.

### **Evaluación basada en computadora**

Las pruebas a papel y lápiz también se encuentran disponibles para computadora. Muchas incluso se encuentran en internet, lo que permite su transmisión y calificación directa. Para las grandes corporaciones que prueban a una gran cantidad de candidatos como agencias federales, estatales, departamentos de policía, bomberos y las grandes organizaciones de producción, este formato de prueba puede ser extremadamente efectivo. Landy & Conte (2005), mencionan que entre las ventajas de utilizar este tipo de herramientas de evaluación se encuentran la reducción de tiempo y esfuerzo para el candidato, así como la facilidad para el empleador de procesar de manera sofisticada grandes cantidades de datos para tomar decisiones de selección. Incluso reduce el tiempo que toma informar a los candidatos sobre su estatus en la secuencia de contratación. Sin embargo, no se debe olvidar que las pruebas automatizadas no deben sustituir el criterio del psicólogo seleccionador.

## Capítulo III

### El Servicio Profesional de Carrera

Los cambios que ha traído la globalización económica han originado que los países dispuestos a insertarse en el mercado global tomen medidas para adecuarse al ritmo que impone este fenómeno así como a enfrentar los retos que competen a sus gobiernos en el ejercicio de la administración pública. En la línea que sigue la situación global actual, se puede observar el trabajo de organismos internacionales que se dedican a crear e impulsar políticas deliberadamente dirigidas a comprometer a los países miembros a modernizar su gestión en diferentes ámbitos de la administración pública. Uno de esos organismos es la Organización para el Desarrollo y Cooperación Económicos (en adelante OCDE) de la que México es país miembro desde 1994.

En la OCDE, entre otros, existe el Comité de Gobernanza Pública que de acuerdo a la Secretaría de la Función Pública (2007a), tiene como misión promover el buen gobierno en apoyo a los objetivos económicos y sociales que comparten los países miembros. El comité es el responsable de diseñar e implementar programas que identifiquen los retos estratégicos a que las naciones se enfrentan actualmente en materia de modernización gubernamental, particularmente mediante el fortalecimiento de la confianza en las instituciones públicas y en su capacidad para adaptarse a nuevos retos. Asimismo tiene el objetivo de promover elementos clave de buen gobierno que contribuyan al mejoramiento de la efectividad, eficiencia, transparencia, capacidad de respuesta y rendición de cuentas de las instituciones públicas.

Para cumplir con su misión, el comité cuenta con una red de grupos de trabajo y de expertos en los que la Secretaría de la Función Pública ha participado. El que aquí se destaca es el *grupo de trabajo sobre empleo en el sector público y administración*. Este grupo de trabajo busca mejorar la gobernanza en los países miembros en tópicos tales como: liderazgo, desarrollo del profesionalismo, ética en el servicio civil, capacitación y desarrollo, administración del desempeño y administración del conocimiento. De acuerdo a estos tópicos se emiten recomendaciones para que los países miembros las lleven a cabo.



Uno de los rubros importantes que maneja el comité tiene que ver con la administración pública; se trata de la instauración de servicios civiles en la administración pública. México dio respuesta a presiones de la OCDE en este tema desde el sexenio salinista con la inclusión de un proyecto de Servicio Civil<sup>1</sup> en la agenda gubernamental, pero el evento concreto con que se dio inicio a los esfuerzos para la profesionalización de la administración pública fue el decreto de la Ley del Servicio Profesional de Carrera (en adelante LSPC) en el año 2003, al inicio del sexenio foxista.

Algunos antecedentes al decreto de la LSPC son los siguientes:

- La inclusión de la figura de Servicio Civil en el *Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000* del presidente Ernesto Zedillo Ponce de León en 1996 donde se comprometió a promover la iniciativa de ley para la creación del Servicio Civil en el siguiente año; sin embargo el proyecto no contemplaba el ingreso de servidores públicos ni la carrera administrativa, elementos fundamentales en un Servicio Civil. Durante este sexenio la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (en adelante SECODAM) señaló la necesidad de confiar en órganos colegiados la ejecución de los programas de profesionalización con el propósito de evitar la discrecionalidad de las decisiones en la puesta en marcha de dichos programas.
- La presentación de dos documentos al inicio del sexenio del presidente Vicente Fox Quesada que representaron la base de la LSPC tal y como se conoce en la actualidad. Se trata de: el Programa Nacional de Combate a la Corrupción y Fomento a la Transparencia y el Desarrollo Administrativo 2001-2006, que señalaba la existencia de políticas de desarrollo de recursos humanos limitadas debido a la carencia de un sistema de carrera que facilitara la profesionalización del personal que contribuyera de manera significativa a mejorar las competencias laborales, que en consecuencia apoyara, premiara, y motivara el desempeño de los servidores públicos, y el otro, la Agenda de Buen Gobierno.

---

<sup>1</sup> De acuerdo a Martínez (2006), el concepto de servicio civil se identifica con el término adoptado en países como Inglaterra, Estados Unidos y demás países anglosajones, no así en países de la Europa continental como España y Francia, que en su lugar manejan el concepto de Función Pública. Pese a la influencia recibida en México y el resto de países latinoamericanos de la Europa continental, en México se adoptó el término de Servicio Civil de Carrera, que en años recientes ha variado para que finalmente se le haya nombrado Servicio Profesional de Carrera.

La línea de profesionalización que busca el gobierno con la LSPC, según lo informa la Secretaría de la Función Pública (2006b) contempla dos vertientes principales: en la primera se busca impulsar el cambio hacia un gobierno de calidad, a través de la formación de servidores públicos que impriman en su gestión un enfoque de innovación, calidad y compromiso en un marco de valores éticos. La segunda vertiente comprende la creación de condiciones de trabajo y oportunidades para el servidor público que privilegien su buen desempeño, el reconocimiento de éste para su promoción a mayores responsabilidades y que otorguen confianza, adecuada remuneración y certidumbre a su vida laboral, a partir de la evaluación continua de su quehacer.

Con la aprobación de la Ley, Cedillo (2006) menciona se cambia el sistema de *botín político*, que se sustenta en la designación discreta de funcionarios con base en el triunfo político de un grupo o partido, por un sistema basado en el mérito, asimismo que se cumple con esto un viejo anhelo de una parte del personal de confianza que labora en las Dependencias para conseguir estabilidad en su trabajo y la posibilidad de escalar en los puestos que contempla la LSPC de acuerdo a sus capacidades y desempeño en los cargos. Sin embargo se debe considerar que el cambio que menciona este autor se refiere a la aparición de una ley que regula el ingreso de personal para un rango de puestos que antes no existía, por lo que en principio sí se puede considerar como un hecho favorable a la democratización del ingreso a la función pública, pero que se está muy lejos de un cambio en la cultura profundamente arraigada del sistema de botín político, para ello falta un largo camino en el que el compromiso de los servidores públicos con lo que la ley prevé, es un requisito indispensable para la consolidación de un sistema basado en el mérito. Además, los puestos operativos están excluidos de la LSPC y no cuentan con un sistema que permita la transparencia del proceso de ingreso, por lo que la contratación de personal para este nivel sigue efectuándose en la total discrecionalidad.

El Servicio Profesional de Carrera (en adelante SPC) incluye: planeación de recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación, certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación laboral de servidores públicos.

En el Artículo 5° de la Ley, se señala que los puestos que contempla el sistema son: Director General, Director General Adjunto, Director de Área, Subdirector de Área, Jefe de Departamento y Enlace. Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto,

homólogo o cualquier otro equivalente, cualquiera que sea la denominación que se le dé (Cámara de Diputados, 2007a). El ámbito de aplicación de la Ley es la Administración Pública Federal Centralizada, que comprende a las Secretarías de Estado y los Órganos Desconcentrados que las integran, dependientes de las mismas.

En cuanto a quienes quedan excluidos, Cedillo (2006), menciona al personal que preste sus servicios en la Presidencia de la República, los rangos de Secretarios de Despacho, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad y cargos homólogos; los miembros de las Fuerzas Armadas, del sistema de Seguridad Pública y Seguridad Nacional, del Servicio Exterior Mexicano y asimilado a éste; personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media, superior; de las ramas médica, paramédica y grupos afines; los gabinetes de apoyo, así como aquellos que estén asimilados a un sistema legal de servicio civil; individuos que presten sus servicios mediante contrato, sujetos al pago de honorarios y, finalmente, al personal sindicalizado de las Dependencias, no obstante sus agremiados pueden participar en los concursos de los puestos vacantes, siempre que cumplan con los requisitos exigidos en las convocatorias públicas.

El reglamento de la Ley se aprobó en 2004, esto representó la puesta en marcha del Servicio Profesional de Carrera. Es decir, que a partir de la publicación de este ordenamiento, ninguna persona, salvo los casos de libre designación que prevé la Ley, ha ingresado a la administración pública a los puestos de Enlace a Director General si no es mediante su participación en un concurso por convocatoria pública y abierta. En ese mismo año se sustituyó a la SECODAM por la Secretaría de la Función Pública en cuyo seno se creó la Unidad del Servicio Profesional y Recursos Humanos de la Administración Pública Federal quien se encarga de dirigir el Sistema del Servicio Profesional de Carrera. En cuanto a la operación, es descentralizada a partir de la configuración de Comités Técnicos de Profesionalización y Selección instalados en las Direcciones Generales de Recursos Humanos de cada una de las Dependencias y órganos desconcentrados.

De acuerdo a la Secretaría de la Función Pública (2006c) el SPC se encuentra organizado en siete subsistemas, mismos que se detallan a continuación:

1. Subsistema de Planeación de Recursos Humanos: Determina en coordinación con las Dependencias, necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que la Administración Pública Federal requiere para el eficiente ejercicio de sus funciones.
2. Subsistema de Ingreso. Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al sistema.
3. Subsistema de Desarrollo Profesional: Contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo con el cumplimiento previo de los requisitos establecidos; así como las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al sistema.
4. Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades: Establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permite adquirir:
  - Conocimientos básicos acerca de la Dependencia en que laboran y la Administración Pública Federal en su conjunto.
  - Especialización, actualización y educación formal en el cargo que desempeñan.
  - Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
  - La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la Dependencia y,
  - Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales que han adquirido.
5. Subsistema de Evaluación del Desempeño: Establece mecanismos de medición y valoración en cuanto al desempeño y productividad de los servidores públicos que serán, a su vez, parámetros para obtener ascensos, promociones, premios o estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.
6. Subsistema de Separación. Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.

7. Subsistema de Control y Evaluación. Diseña y opera procedimientos, medios, que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del sistema.

El SPC se apoya en un módulo de recursos humanos denominado RH.Net que proporciona el soporte tecnológico que permite dar cumplimiento a la LSPC. Al término de su implementación, se pretenden cubrir todos los subsistemas de la Ley para que el gobierno desde el RH.Net controle y administre los recursos humanos de todas las Dependencias federales y así se termine la duplicidad de funciones; es decir, ya no serán necesarios distintos paquetes de cómputo para la administración de recursos humanos en cada dependencia. Este módulo proporciona:

1. Una herramienta para los trámites de registro y autorización de los elementos del SPC entre la Administración Pública Federal y la Secretaría de la función Pública: estructuras, puestos, capacidades, modelos de evaluación de desempeño, registro de servidores públicos.
2. Una serie de servicios para implementar y facilitar la operación de la LSPC. (Reclutamiento y Selección, el portal *trabajaen*, *e-learning @campus*, *RUSP*, etc.)
3. Un portal de servicios y seguimiento para el personal de carrera (plan de carrera, cursos, noticias, trámites, etc.)
4. Herramientas para la planeación, control y evaluación del propio sistema mediante tableros de seguimiento, visualización de indicadores y estadísticas de los datos generados por los subsistemas de la Ley.

La plataforma tecnológica permite que cada Dependencia ajuste cada módulo a sus necesidades específicas. Las dependencias deben ingresar a la página de RH.Net para operar los módulos como si fueran propios mediante códigos asignados por la SFP.

Por último, es importante señalar que el subsistema de control y evaluación está a cargo de la Dirección General de Evaluación del SPC, cuyas funciones también están sujetas a control y evaluación al igual que las demás direcciones.

## **Reclutamiento y Selección de Servidores Públicos de Carrera**

El procedimiento de reclutamiento y selección se realiza en el marco del Subsistema de Ingreso. Las actividades que incluyen el presente informe se desarrollaron de acuerdo a este subsistema, por lo que a continuación se aborda de forma general la secuencia de su operación.

El subsistema de Ingreso comprende los procesos de reclutamiento y selección. El reclutamiento, de acuerdo al Artículo 23 del reglamento de la LSPC (Cámara de Diputados, 2007b), se lleva a cabo a través de convocatorias públicas abiertas, que son emitidas por el Comité de Selección. Incluyen los siguientes elementos:

- I. Datos de la dependencia;
- II. La plaza o plazas en concurso, se indica: nombre, cantidad, nivel administrativo, funciones, percepción ordinaria y adscripción;
- III. El perfil que deberá reunir el aspirante a la plaza o plazas objeto del concurso, así como los requisitos de carácter legal, académico, laboral u otros que se determinen;
- IV. Las bases del concurso que sean determinadas por el Comité de Selección;
- V. Lugar, fechas y forma de entrega de las solicitudes a los aspirantes y, en su caso, de la información y documentación sobre el concurso, y los temarios para la preparación de los exámenes respectivos;
- VI. Lugar, fechas y forma de recepción de las solicitudes y de la documentación que deberán presentar los interesados. En ningún caso, el plazo de recepción de solicitudes de los aspirantes será menor a diez días hábiles;
- VII. Lugar, fechas y forma en que se efectuará la revisión curricular, los exámenes generales de conocimientos y la evaluación de las habilidades, así como de las entrevistas que se realicen a los aspirantes, y
- VIII. Lugar, fecha y forma en que se publicarán los resultados.

Las convocatorias se publican en el Diario Oficial de la Federación, en la página electrónica de la STPS, en el portal [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx); así como en módulos de atención al público con los que se cuente o en los lugares de mayor afluencia dentro de las

instalaciones de la dependencia. Adicionalmente, según la normatividad vigente, se debe hacer lo posible por difundirlas a través de bolsas de trabajo de instituciones académicas, agencias especializadas y cámaras empresariales. El plazo mínimo de permanencia de las convocatorias es de diez días naturales, contados a partir de la publicación de las mismas en el Diario Oficial de la Federación.

La recepción de solicitudes y el primer filtro curricular de los concursantes se realiza a través del portal electrónico denominado trabajaen.gob.mx, que tiene el propósito de unificar criterios en las Dependencias para disminuir costos en la operación. El portal trabajaen.gob.mx es una herramienta que realiza dos funciones: la primera, administrar el reclutamiento y selección de aspirantes en la etapa de evaluación curricular; la segunda, difundir las vacantes de las Dependencias (Secretaría de la Función Pública, 2006b). El portal administra los datos curriculares de los usuarios registrados, quienes pueden hacer consultas de puestos vacantes en todas las dependencias, revisar los perfiles de los puestos y eventualmente concursar por una plaza de acuerdo a sus intereses y capacidades.

El proceso de selección comprende las siguientes fases:

- I. Revisión curricular.
- II. Evaluación de capacidades, que se integra por evaluación de Habilidades Interpersonales e Intrapersonales, Visión del Servicio Público, Capacidades Gerenciales y Técnicas requeridas para cada puesto.
- III. Entrevista a cargo del Comité de Selección.

La acreditación de cada fase o etapa en la selección es determinante para que el aspirante pueda continuar en el proceso. La Secretaría de la Función Pública emite guías y lineamientos generales para la elaboración y aplicación de los mecanismos así como de herramientas de evaluación en el proceso de selección, cuya responsabilidad en la aplicación recae en las Direcciones Generales de Recursos Humanos de las Dependencias, donde se toman en cuenta preferentemente el nivel de dominio, habilidades, actitudes, conocimientos y experiencia de los aspirantes.

La normatividad vigente permite que las Dependencias se auxilien de instituciones educativas, organismos especializados, empresas o expertos para la elaboración, aplicación y, en su caso, calificación de los exámenes que se realicen en el proceso de selección. En un esfuerzo de unificar criterios de aplicación de evaluación de capacidades, la Secretaría de la Función Pública estableció un contrato con el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), para la aplicación de evaluaciones automatizadas a través de internet. El CENEVAL diseñó los exámenes, los califica y emite el reporte de evaluación correspondiente tanto a los candidatos, en su página personal en el portal trabajaen como al sistema RH.Net.

Después de la evaluación de capacidades, el área encargada de llevar a cabo el proceso elabora un listado de aspirantes en orden de prelación y lo presentan al Comité de Selección, a efecto de que éste determine, respetando dicho orden, los candidatos prefinales que evaluará mediante entrevista, los cuales pueden ser hasta diez por plaza vacante.

Previo a la evaluación que realiza el Comité de Selección, se verifica que los documentos presentados por los candidatos prefinales acrediten fehacientemente el cumplimiento de los requisitos establecidos en la convocatoria.

En la fase de entrevistas, el Comité de Selección sesiona el número de veces necesario, a efecto de evaluar y calificar al grupo de candidatos prefinales. Valora, entre otras, su potencial de aprendizaje en cuanto a las capacidades técnicas vinculadas a otros puestos dentro de la Dependencia. Selecciona hasta tres candidatos finales basándose en los resultados de sus propias evaluaciones, de los cuales selecciona al candidato que ocupará la plaza vacante. El superior jerárquico puede vetar durante la deliberación a uno o todos los candidatos finales bajo su estricta responsabilidad, razonando debidamente su determinación en el acta correspondiente. De vetar sólo a un finalista, el comité selecciona a la persona que ocupará el puesto de entre los restantes candidatos. De vetar al grupo entero, el comité seleccionará de entre los prefinales un nuevo grupo de hasta tres candidatos, de entre los cuales se seleccionará a quien ocupará el puesto. La normatividad establece que la resolución sobre el proceso se emita en un plazo no mayor de noventa días naturales posteriores a la publicación de la convocatoria.



El comité puede declarar desierto un concurso cuando no se cuente con al menos tres candidatos que hayan obtenido las puntuaciones mínimas establecidas. Asimismo si una vez agotada la evaluación que realice mediante entrevista a los candidatos prefinalistas determina que ninguno de ellos cubre con los requerimientos mínimos para ocupar la vacante correspondiente puede emitir una nueva convocatoria.

El nombramiento del candidato seleccionado para ocupar el puesto es expedido por la Dependencia, conforme a lo previsto en su Reglamento Interior. Después, se proporciona al servidor público la inducción al puesto, así como a las actividades y particularidades inherentes a la Dependencia.

Es necesario considerar que los resultados de las evaluaciones aplicadas en los procesos de reclutamiento y selección tienen vigencia de un año, salvo en los casos en que por causas no imputables a los aspirantes, la ocupación definitiva de la plaza se efectúe en un plazo mayor. Asimismo, al servidor público de carrera que reingrese al sistema le serán reconocidas las certificaciones de capacidades que se encuentren vigentes y que tengan relación con el puesto al que ingrese.

### **Ingreso de personal para puestos Operativos (de base) y Gabinete de Apoyo**

Los puestos Operativos y Gabinete de Apoyo no están considerados dentro del sistema del SPC, el proceso de ingreso de personal se lleva a cabo de forma descentralizada; cada unidad administrativa es responsable de reclutar y seleccionar a su propio personal, por lo que la Subdirección de Reclutamiento y Selección, a través del Departamento de Selección funge como apoyo a las coordinaciones administrativas en el Distrito Federal para evaluar a los candidatos que éstas le presentan. La fuente de reclutamiento para cubrir estos puestos es la de familiares y recomendados, así como la de archivo o cartera de personal; es decir fuentes internas.

Etapas generales del proceso de evaluación.

1. Recepción de la documentación de los candidatos enviados de la Coordinación Administrativa que solicita la evaluación.

2. Aplicación de las evaluaciones correspondientes al nivel del puesto solicitado.
3. Aplicación de la entrevista por competencias laborales.
4. Elaboración del reporte psicométrico.
5. Envío del reporte al Coordinador Administrativo, siendo éste quien decide si se da lugar a la contratación.

Es importante señalar el componente político que implica la implantación, funcionamiento y consolidación del Sistema del Servicio Profesional de Carrera, para comprender los retos que enfrenta ahora y enfrentará en el futuro, para terminar con prácticas muy arraigadas en la administración pública de nuestro país como la discrecionalidad en la designación de puestos y la discontinuidad de las gestiones administrativas y programas de gobierno en cada cambio de sexenio.

De acuerdo a Cedillo (2006) la experiencia recogida por la iniciativa privada en la forma en como funcionan mejor las organizaciones es la guía que se ha seguido el gobierno federal para la implantación del Servicio Profesional de Carrera, por ello se emplean métodos, técnicas y herramientas desarrolladas en las empresas para tratar de profesionalizar a los servidores públicos y con esto avanzar en la modernización de la gestión administrativa en las Dependencias del gobierno federal.

## Descripción de la problemática

En las últimas décadas, el desempleo en México se ha convertido en un problema social grave que las instituciones gubernamentales están obligadas a atender. En la Secretaría del Trabajo y Previsión Social se presta un servicio de bolsa de trabajo en el Departamento de Reclutamiento, la cual tiene como objetivo brindar atención a la demanda ciudadana de empleo; además de servir como medio de reclutamiento de aspirantes para los puestos vacantes del Servicio Profesional de Carrera que se someten a concurso; por ello, realizar una evaluación de la efectividad de este servicio se torna indispensable para el buen funcionamiento del mismo. Por la importancia del fin social que persigue la bolsa de trabajo en la secretaría, resulta prioritario atender el estatus laboral de los usuarios canalizados, tomando en cuenta que el mercado de trabajo actual, exige a los individuos contar con un alto nivel de estudios, acompañado de competencias laborales específicas<sup>1</sup>, que dificultan su colocación en las vacantes que el mercado ofrece.

El servicio de bolsa de trabajo, tal y como se presenta en este informe, se presta de forma oficial desde 2004. Los procedimientos que contempla para medir la efectividad del mismo presentaban dificultades; no existía un conocimiento completo del estatus laboral de los usuarios que eran canalizados, por ello se propuso la implementación de medidas para recabar información confiable que permitiera conocer de forma real la efectividad con la que cuenta.

De acuerdo a la situación anterior, los propósitos fundamentales de este reporte fueron: 1) Evaluar la efectividad del servicio de bolsa de trabajo que se presta en el Departamento de Reclutamiento de la STPS, mediante el seguimiento de los buscadores de empleo canalizados. 2) Describir las actividades realizadas tanto en el proceso de reclutamiento y selección de Servidores Públicos de Carrera como de las evaluaciones a candidatos a puestos Operativos y de Gabinete de Apoyo para realizar una evaluación en cuanto a la participación del psicólogo en las actividades que comprenden esos procesos.

---

<sup>1</sup> Richino (2003) define las competencias laborales como comportamientos, resultantes de una serie sencilla o compleja de factores que permiten llegar a desarrollar una conducta capaz de movilizar situaciones externas del entorno al individuo, que generan resultados exitosos.

## Actividades Desarrolladas

### Nombre del programa de servicio social:

Apoyar en la implantación técnica del proceso de selección de personal de la STPS.

**Período:** del 22 de marzo al 30 de septiembre de 2006.

Las tareas se dividieron en dos categorías de acuerdo al Departamento donde se realizaron:

1. Actividades en el Departamento de Reclutamiento que comprendieron:
  - 1.1. Servicio de bolsa de trabajo, del 22 de marzo al 30 de septiembre de 2006.
  - 1.2. Participación en el reclutamiento y selección de servidores públicos de carrera del 1 de junio al 30 de septiembre de 2006.
  
2. Actividades en el Departamento de Selección que comprendió:
  - 2.1. Participación en las evaluaciones de candidatos a puestos operativos y de gabinete de apoyo (excluidos de la LSPC) del 22 de marzo al 10 de junio de 2006.

La descripción de actividades se presenta de acuerdo al orden cronológico de realización, tomando en cuenta que una vez desempeñada una actividad particular, se fueron sumando otras, con el fin de incluir al prestador de servicio social en los distintos procesos que se realizaban en el área. Es importante señalar que para el adecuado desempeño de las actividades, en cada una de ellas se recibió capacitación<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> La capacitación consistió en cuatro etapas. La primera, en la lectura de la Ley del Servicio profesional de Carrera y su Reglamento y manuales de procedimientos administrativos de los procesos que se llevan en el área. La segunda, en participar como observador en las etapas de cada uno de esos procesos (tomando notas e intercambiando comentarios posteriormente). La tercera, en realizar las actividades con supervisión y finalmente, sin ésta.

## **1. Actividades en el Departamento de Reclutamiento.**

### **1.1. Servicio de Bolsa de Trabajo.**

El propósito del servicio era establecer las bases para lograr vincular la oferta y la demanda de empleo para la colocación de ciudadanos desempleados que solicitaban apoyo en la búsqueda de una oportunidad laboral.

**Población atendida:** buscadores de empleo por iniciativa propia (en adelante usuarios IP), que se presentaron personalmente a las oficinas y la currícula recibida por conducto de los grupos de intercambio de cartera, tanto por correo electrónico como de forma personal en las juntas de cada mes. Además, los turnados vía mensajería por la Oficina de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República, así como por la oficina de la entonces primera dama, (en adelante usuarios AC)

**Número de currículums boletinados:** 420.

**Número de personas entrevistadas:** 267.

#### **Características demográficas:**

- Sexo: masculino y femenino.
- Edad: entre 18 y 63 años.
- Escolaridad: desde primaria hasta maestría.
- Grado alcanzado: desde trunco hasta titulado, incluyendo todos los niveles escolares.

**Alcance del procedimiento:** comprendió la recepción permanente de currícula por medios electrónicos o personales y casos enviados por la Coordinación de Atención Ciudadana al Departamento de Reclutamiento a través de la Subdirección de Reclutamiento y Selección, así como la asistencia a organismos tanto públicos como privados, con los que se tenía convenio para brindar apoyo con cartera y coordinar acciones para permitir la colocación de los buscadores de empleo en las vacantes que generaban dichos organismos.

### 1.1.1. Atención personalizada a buscadores de empleo IP.

Este proceso se realizaba de acuerdo a la secuencia que se presenta a continuación:

- Recepción del usuario con una presentación breve, luego se le informaba sobre los servicios que brindaba la Bolsa de Trabajo, que consistían en la canalización de su currículum vitae a la totalidad de las organizaciones con las que la secretaría mantenía convenio de intercambio de cartera; asesoría en la elaboración de su currículum; información sobre ferias de empleo, bolsas de trabajo electrónicas para donde podría autopromoverse y, en caso de contar con licenciatura, información sobre el Servicio Profesional de Carrera y la manera de participar en los concursos de selección.
- Revisión de la información curricular del candidato<sup>2</sup> con la finalidad de verificar que los datos fueran correctos y estuvieran completos. En caso de información faltante, errónea o incongruente, se hacían notas aclaratorias en el documento para evitar dificultades tanto en la captura posterior de información como en su canalización. La información mínima que el buscador de empleo debía incluir era:
  - Datos personales (nombre completo, domicilio, número telefónico, edad, sexo, estado civil, dirección de correo electrónico).
  - Formación académica (indicando nombre la Institución en donde realizó sus estudios, documento obtenido y en caso de ser estudiante, horario de estudios). En caso de estar titulado debía contener número de cédula profesional.
  - Experiencia laboral (nombre del Organismo, nombre del puesto que ocupó, principales funciones, periodo en que laboró y en su caso, último sueldo)
  - Paquetería de sistemas de cómputo que manejara e idiomas especificando el porcentaje de dominio.
  - Área(s) de interés laboral,
  - Aspiración salarial mensual,
  - Disponibilidad de horario y

---

<sup>2</sup> Si el candidato no presentaba solicitud de empleo o currículum, se le proporcionaba un ejemplar de solicitud de empleo para que la requisitara en ese momento.

- Disponibilidad para cambiar de residencia.
- Una vez lograda una idea clara del perfil laboral del candidato se procedía a buscar en las vacantes disponibles, una acorde a su nivel escolar, experiencia, capacidad, interés y nivel salarial declarado. Para tal efecto se realizaba el contraste de perfiles y en caso de encontrar similitud entre ambos en al menos un 95%, se procedía a confirmar vía telefónica con la empresa oferente la disponibilidad de la plaza<sup>3</sup>; en su caso, se solicitaba información complementaria al perfil que ya se tenía y se concertaba una cita para el candidato.
- Se elaboraba una carta de envío de candidato con la que éste se presentaría a su cita en la empresa sede de la vacante.
- Antes del cierre de la entrevista se le informaba al solicitante que sus datos serían registrados y boletinados a partir de esa fecha en la Bolsa de Trabajo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, teniendo una vigencia de 3 meses, a cuyo término podría optar por renovar su registro si se encontraba desempleado; que para la renovación era necesario presentar un currículum actualizado. Asimismo se le informaba que cualquier organización que estuviera interesada en sus servicios podría ponerse en contacto directamente con él durante el período antes mencionado. Además en este momento se le proporcionaba una lista de páginas electrónicas donde podría buscar empleo o autopromoverse ingresando sus datos curriculares, así como información disponible sobre ferias de empleo; en su caso, organismos que apoyaran en la búsqueda de empleo a personas con capacidades diferentes y adultos mayores y un ejemplar de la revista Mi Chamba (ver anexo 1), editada por la secretaría, donde se publicaban vacantes, indicándole los lugares donde podía obtenerla y consejos u observaciones para la elaboración de su currículum.
- Finalmente, se respondían dudas e inquietudes del usuario y se le proporcionaba una encuesta de satisfacción al cliente que servía como instrumento de control de calidad del servicio.

Sobre este servicio se deben resaltar dos aspectos importantes del trabajo que el psicólogo realiza. El primero en importancia, en cuanto a la interacción con el usuario, es la

---

<sup>3</sup> En caso de indisponibilidad de la plaza se procedía a buscar otras. Era posible canalizar a los usuarios a todas aquellas vacantes en las que cubrieran el perfil.

calidad en la atención. La mayoría de las personas que acuden a este tipo de servicio gubernamental generalmente lo hacen después de haber tocado infinidad de puertas sin haber encontrado una oportunidad para colocarse, por lo que un elemento implícito en la atención es la empatía del servidor público que atiende los diferentes casos que se le presentan e informar a los usuarios que se pondrán a su disposición todos los recursos con los que cuenta el área para que ingrese o reingrese al mercado laboral en las mejores condiciones posibles. También es necesario derribar la impresión de los ciudadanos de que existen mecanismos ocultos de canalización de candidatos o privilegios para la atención brindándole información veraz y oportuna de sus posibilidades reales de contratación de acuerdo a su perfil laboral así como al tipo de vacantes que ingresan a la bolsa; de esta forma se evita que los usuarios generen falsas expectativas de colocación, que en dado momento provocan malestar y que pueden añadirse a problemas psicológicos propios de la condición de desempleados, que con el paso del tiempo, ante la dificultad de no encontrar un empleo acorde a sus capacidades y expectativas, suelen agravarse.

El segundo elemento de importancia es la adecuada revisión del currículum de los solicitantes, ya que de presentarse un error en los datos como teléfono y correo electrónico representan un obstáculo en caso de que alguna empresa quisiera ponerse en contacto con ellos para una oportunidad de empleo; además de ser un problema para el seguimiento posterior de usuarios. Asimismo cuando se indagaba sobre la experiencia laboral específica, era necesario realizar preguntas puntuales y claras sobre el tipo y número de actividades que se había desempeñado en los empleos anteriores, por cuanto tiempo, si excedió las funciones que correspondían a su puesto, etcétera, con el fin de tener una idea clara de las habilidades y conocimiento con las que contaba el usuario para canalizarlo a aquellas vacantes donde tuviera alta probabilidad de ser contratado y maximizar el apoyo a las empresas con candidatos calificados. Por otro lado, se revisaban los requisitos exigidos por la empresa oferente con el fin de realizar el contraste entre ambos perfiles y determinar la posibilidad de canalización del candidato. En los casos donde el perfil de la vacante no era claro o faltaba información, se completaba la información llamando por teléfono al responsable de la vacante, aprovechando ese momento para tratar de colocar al candidato.

Finalmente, es importante resaltar que se sugería a los usuarios darle prioridad en su currículum a aquellas habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de su experiencia laboral porque eso facilita la identificación de las mismas por parte de los reclutadores en las



empresas. En caso de candidatos sin experiencia laboral se sugería resaltar sus logros académicos.

### **1.1.2. Recepción de currícula de candidatos IP, vía correo electrónico.**

La currícula de la que se trata en esta parte, como se mencionó al inicio de este apartado, se refiere tanto a la recibida de los grupos de intercambio como aquéllos que se postulaban espontáneamente a través de correo electrónico al Departamento de Reclutamiento. El procedimiento se realizaba de acuerdo al siguiente orden:

- Se imprimía y analizaba su contenido para capturarlo en la base de datos de candidatos. La parte referente a la experiencia laboral se reelaboraba para hacer énfasis a los puntos fuertes del candidato a fin de facilitar su colocación.
- Se notificaba al Buscador, por la misma vía, que había sido incluido en la Bolsa de Trabajo y que se le incluiría en los boletines por un período de tres meses, al término del cual podría renovar su registro con un currículum actualizado.
- En caso de que cubriera con el perfil para alguna vacante que estuviera disponible, su currículum era canalizado, vía correo electrónico, a la empresa oferente; a ésta última se le solicitaba que en caso de ser contratado, enviara el reporte de eficiencia correspondiente. (Ver nota al pie número 15, página 40).

Los datos que se tomaban en cuenta para la base de datos de candidatos, eran los siguientes:

- Fecha de recepción.
- Nombre.
- Sexo.
- Edad.
- Escolaridad.
- Profesión.
- Grado alcanzado.
- Idioma.
- Área de interés.
- Paquetería.

- Experiencia.
- Domicilio.
- Número telefónico / correo electrónico.
- Procedencia (Atención Ciudadana o Iniciativa Propia).

### **1.1.3. Recepción de currícula de candidatos AC.**

Como en el caso anterior se analizaba su contenido y se capturaba en la base de datos para candidatos. En caso de encontrarlos viables para alguna de las vacantes registradas se procedía a canalizar su currículum al organismo oferente.

Los datos que se registraban, además de los del caso anterior eran:

- Fecha de recepción en el departamento.
- Procedencia (Atención Ciudadana o Iniciativa Propia).
- Folio con que había sido registrada su solicitud en la oficina de Atención Ciudadana.
- Número de carta de Atención Ciudadana<sup>4</sup>.
- Fecha de la carta de Atención Ciudadana<sup>5</sup>.
- Enviado a: Fecha y contrato<sup>6</sup>.

### **1.1.4. Elaboración de boletines mensuales.**

De acuerdo a la captura realizada en la base de datos de candidatos, todos los usuarios eran clasificados por nivel de escolaridad y carrera, se generaba un archivo en Excel con columnas cuyo contenido se organizaba de la siguiente manera:

- Número consecutivo.
- Nombre.
- Sexo.
- Edad.

---

<sup>4</sup> Número con que la Oficina de Atención Ciudadana registraba la carta del solicitante.

<sup>5</sup> Fecha en que el ciudadano envió su carta de petición de empleo a la Oficina de Atención Ciudadana de la Presidencia de la República.

<sup>6</sup> Este rubro estaba contemplado para los casos en que un candidato referido por atención ciudadana resultaba contratado en alguna empresa. Cabe señalar que durante el periodo de estancia del servicio social no se registró ningún caso en que empresa alguna reportara contrataciones.

- Grado Alcanzado.
- Paquetería.
- Idioma (%).
- Experiencia.
- Área de interés.
- Dirección.
- Teléfono /correo electrónico.

El Jefe de Departamento de Reclutamiento verificaba en forma aleatoria la correcta captura de los datos. Posteriormente se enviaba el boletín (ver anexo 2) vía correo electrónico, a todos los organismos integrantes de Grupos de Intercambio con los que se tenía convenio donde se presentaba a los Buscadores de Empleo a fin de promoverlos<sup>7</sup>.

#### **1.1.5. Asistencia a las juntas de intercambio.**

Los Grupos de Intercambio son Comités de Reclutamiento, los cuales se reúnen periódicamente con el fin de optimizar la captación de talento competitivo, al menor costo y tiempo posibles. Se constituyen a través de los representantes de Reclutamiento de Personal de diferentes organismos, los cuales proporcionan información sobre los candidatos que han recibido en sus organizaciones. El departamento de reclutamiento mantenía convenio con dos grupos de intercambio cuyos representantes se reunían una vez por mes; además mantenía relación con dos grupos más que funcionaban de forma virtual; es decir, todas las actividades se realizan por correo electrónico. Los grupos con que se tenía relación eran:

- AMEDIRH 3
- Azcapotzalco 2
- Virtual 1
- Virtual 2

---

<sup>7</sup> Debido a recortes presupuestales no se imprimían los boletines para distribuirlos en las juntas de intercambio. En sustitución de éste, se presentaba una lista por nivel de estudios, especificando las carreras que se habían registrado en el mes.

Como representante del Departamento de Reclutamiento ante los grupos Azcapotzalco y AMEDIRH, la dinámica a seguir consistía en:

- Asistir puntualmente a la cita del mes de acuerdo al calendario que asignara el coordinador de cada grupo.
- Durante la Junta, recibir para su publicación en la Bolsa de Trabajo de la Secretaría, perfiles de vacantes de los Organismos que estaban presentes.
- Distribuir a los asistentes el material de Presentación de Candidatos<sup>8</sup>.
- Establecer compromisos de envío de cartera en bases de datos específicas, en caso de tener currícula acorde a las necesidades de reclutamiento de las empresas presentes<sup>9</sup>.

En caso de contar con vacantes en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se entregaba a los asistentes la Publicación de Vacantes<sup>10</sup> para solicitarles su apoyo para difundirla.

### **Retroalimentación**

En las juntas se recibía de los Organismos de manera verbal o escrita mediante el Reporte de Eficiencia,<sup>11</sup> los resultados del apoyo a sus vacantes, con el fin de llevar un seguimiento de los Buscadores de Empleo canalizados. Finalmente, después de la junta respectiva, se realizaba la actualización de los directorios de los grupos (ver anexo 3), con el fin de tener una eficaz ubicación de contactos.

---

<sup>8</sup> Este material consistía en una hoja donde se enlistaban las licenciaturas, ingenierías y demás niveles escolares por orden alfabético, correspondientes a lo declarado por los candidatos recibidos en el mes.

<sup>9</sup> Cuando se tenía currícula para algún puesto publicado en la junta, pero no comprometido, se elaboraban bases de datos específicas, que eran enviadas vía correo electrónico a los organismos oferentes, anotando el nombre del organismo al que fue enviada.

<sup>10</sup> Este material consistía en una hoja donde se describían los perfiles de los puestos vacantes, sujetos al Servicio Profesional de Carrera y la forma en que debían solicitar inscripción los candidatos interesados.

<sup>11</sup> Reporte consistente en el envío por correo electrónico o entrega personal de información en las juntas, referente al estatus laboral que guardan los candidatos en la empresa a la que fueron canalizados; es decir, si fueron contratados, rechazados, se encuentran en proceso de selección, permanecen en cartera o cualquier otra circunstancia.

## 1.2. Reclutamiento y selección de Servidores Públicos de Carrera.

El propósito de este proceso era asegurar la atracción y preselección de los mejores aspirantes para ocupar los puestos considerados en el Servicio Profesional de Carrera, (Enlace, Jefe de Departamento, Subdirector de Área, Director de Área, Director General y sus adjuntos u homólogos dentro de la estructura de la STPS), sustentada en el acceso por méritos, igualdad de oportunidades, imparcialidad y la realización de evaluaciones objetivas y transparentes.

**Población atendida:** Candidatos por iniciativa propia que se postularon como aspirantes a través del portal electrónico denominado *www.trabajaen.gob.mx*.

**Número aproximado de aspirantes atendidos:** 200.

- Sexo: masculino y femenino.
- Rango de edad: 23 a 65 años.
- Zona de residencia: Toda la República Mexicana.
- Nacionalidad: Mexicanos de nacimiento, naturalizados o extranjeros con permiso de laborar en el país.
- Escolaridad: Desde Secundaria terminada hasta Doctorado.
- Experiencia laboral: Mínima de 1 año.

**Alcance del procedimiento:** comprendió desde la recepción de la Requisición de Personal hasta turnar los Aspirantes preseleccionados al Departamento de Selección.

A continuación se detalla la secuencia del proceso, especificando como se distribuían las actividades en los Departamentos de Reclutamiento y Selección y en qué consistió la participación llevada a cabo.

El proceso se iniciaba cuando por motivo de la existencia de una vacante, el Comité de Profesionalización<sup>12</sup> convocaba a sesión para iniciar el procedimiento. Después la Unidad

---

<sup>12</sup> Los Comités de Profesionalización se integran por el Oficial Mayor de la Dependencia o su homólogo, quien lo preside, el titular de la Dirección General de Recursos Humanos, o bien, por el Servidor Público de Carrera del

Administrativa sede de la vacante enviaba al Departamento de Reclutamiento, a través de la Subdirección de Reclutamiento y Selección, la documentación integrada por:

- Requisición de Personal.
- Perfil de Capacidades y Cuestionario para la Descripción de Puestos de Servidores Públicos Superiores y Mandos Medios.
- Oficio de Solicitud de Ocupación.
- Temario de evaluación Técnica<sup>13</sup>.

Con los documentos antes mencionados el Jefe de Departamento realizaba un análisis de contenido para corroborar su congruencia y el cumplimiento de la normatividad vigente; concertaba una junta de trabajo con el Jefe Inmediato de la vacante, durante ésta se confirmaba el objetivo, las responsabilidades y funciones del puesto, con el propósito de conocer las características específicas requeridas que se incluirían en el perfil de la Convocatoria respectiva.

#### **1.2.1. Apoyo en la elaboración de Convocatorias Públicas.**

Consistió en apoyar en la generación de Convocatorias públicas y abiertas que deben expedir las Dependencias para someter a concurso sus puestos vacantes. La actividad realizada consistió en generar las convocatorias y/o revisar que no existieran inconsistencias o errores que pudieran confundir a los aspirantes. Por el carácter oficial que tiene este documento, se debe tener especial cuidado para evitar cometer errores. Los datos que contenían éstas, se basan en la Requisición de Personal para requisitos específicos, como carrera, años de experiencia, edad, en su caso, cursos, diplomados, disponibilidad para viajar o cambiar de residencia, dominio de paquetería e idiomas. Además, se incluían requisitos genéricos basados el Perfil de Capacidades y el Cuestionario para la Descripción de Puestos; éstos consistían en mencionar el área genérica de estudios o área en la que la carrera específica se incluía, así como el área genérica de experiencia; es decir, aquella que englobaba la experiencia que se estaba requiriendo en específico. Además de lo anterior, se incluían las capacidades gerenciales que el puesto requería, sueldo mensual, régimen y

---

área de recursos humanos que designe el titular de la Dependencia cuando en la misma no se cuente con aquél y un representante de la Secretaría de la Función Pública.

<sup>13</sup> Documento que se analiza por si existieran inconsistencias y se publica en las páginas electrónicas: [www.trabajaen.gob.mx](http://www.trabajaen.gob.mx) y [www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx) para conocimiento de los aspirantes.

nivel del puesto (eventual, plaza), horario de trabajo y las direcciones electrónicas donde se podía acceder al temario para el examen técnico.

### **1.2.2. Difusión de Convocatorias.**

Posteriormente, el archivo generado de la convocatoria era revisado por el Jefe de Departamento y turnado para su difusión en el portal de la STPS, Diario Oficial de la Federación, publicado en el portal *trabajaen.gob.mx*, y enviado al Departamento de Publicaciones de la Secretaría para la elaboración de carteles, que se distribuían a los contactos de Universidades, Organismos e Instituciones, a los grupos de intercambio con los que se tenía convenio (por correo electrónico), y a las oficinas de la STPS en el Distrito Federal, así como las del interior de la república. Se difundía en las páginas de internet de instituciones de educación superior que contaran con bolsas de trabajo electrónicas como el TEC de Monterrey, UAM, UNAM, etc.

### **1.2.3. Búsqueda de Fuentes de Reclutamiento.**

Debido a las necesidades de reclutamiento a nivel nacional, otra actividad relacionada a la difusión consistió en la búsqueda de fuentes de reclutamiento de acuerdo al perfil de las vacantes generadas. Se establecían convenios para la publicación de las convocatorias, tanto en el Distrito Federal como en el interior de la república, con organismos e instituciones que contaran con bolsas de trabajo o que simplemente tuvieran la disposición de apoyar a la secretaría difundiendo las mismas. Este trabajo se realizó a través del internet y/o llamadas telefónicas. Una vez establecido el convenio se realizaba el registro en una lista de los datos correspondientes a los contactos para posteriormente hacerles llegar las convocatorias.

Una vez cumplido el período de registro de aspirantes de la convocatoria e turno, el Jefe de Departamento citaba a los aspirantes cuyos folios habían aprobado el filtro curricular efectuado por el sistema, mediante el portal *www.trabajaen.gob.mx*, para la siguiente fase del proceso (recepción documental); realizaba la bitácora de asistencia donde aparecían los folios de los participantes que habían pasado a esta etapa del concurso y notificaba a los aspirantes con un mensaje de invitación a través del sistema RH.Net. En caso de los folios

rechazados, enviaba un mensaje que explicaba el motivo de rechazo agradeciendo la participación del candidato.

#### **1.2.4. Apoyo en la fase de Selección denominada: Recepción de Documental.**

En el caso de vacantes locales se recibía a los aspirantes personalmente. Esta fase consiste en dos partes; la primera, es la entrega por parte de los aspirantes de la siguiente documentación:

- Currículum Vitae (preferentemente dos cuartillas) donde detalle su experiencia laboral con períodos y nombre de los puestos desempeñados.
- Acta de nacimiento o Forma Migratoria FM3
- Cédula o Título profesionales o Certificado de estudios que acredite el requerido por el puesto.
- Identificación oficial vigente con firma
- Cartilla del Servicio Militar liberada (en caso de hombres hasta los 40 años).
- Carta protesta de decir verdad de no haber sido sentenciado por delito doloso, no estar inhabilitado para el servicio público, no pertenecer al Estado eclesiástico o ser Ministro de culto y que la documentación presentada es auténtica. (documento proporcionado por el Departamento de Reclutamiento) (ver anexo 4)
- En su caso, comprobante de idioma, cursos u otros requisitos publicados en la convocatoria.

La actividad en esta primera parte fue cotejar los documentos originales con las copias simples y verificar que efectivamente, los candidatos cumplieran con los requisitos señalados en la convocatoria como: Carrera específica, comprobantes de idioma o cursos, años de experiencia, etcétera, mismos que se registraban en el formato de recepción documental (ver anexo 5). En caso de no cubrir con los requisitos se le comunicaba al candidato que se daba por terminado el proceso, proporcionándole una carta de desistimiento<sup>14</sup> (ver anexo 6).

---

<sup>14</sup> La carta de desistimiento especificaba únicamente que el candidato renuncia al concurso por no proporcionar al menos un documento debidamente especificado en la convocatoria. El candidato no estaba obligado a firmar dicha carta; sin embargo quedaba fuera del concurso.



La segunda parte consistía en la realización de una entrevista de selección<sup>15</sup>, cuyo fin era determinar si su experiencia laboral era compatible con el perfil del puesto; para este efecto se les preguntaba a los candidatos sobre sus actividades en los puestos que había desempeñado en su trayectoria, su interés por el puesto, etc. En la entrevista se le proporcionaba información sobre las funciones que el puesto exigía y las características con que debería de contar para aprobar esta fase, anotando sus respuestas.

Con la información recabada en la entrevista, el Jefe de Departamento y/o personal adscrito al Departamento, realizaban un análisis, otorgándole una calificación a cada expediente, según la cantidad de requisitos cubiertos por los aspirantes de acuerdo a lo siguiente:

- (+) Aspirante que cubre el perfil requerido.
- (+/-) Aspirante que cubre en un 80% el perfil requerido.
- (-/+) Aspirante que no cubre el perfil requerido.
- (-) Aspirante que no cubre el perfil requerido.

Para llevar acabo esta fase en vacantes foráneas, el Departamento de Reclutamiento recibía el apoyo de los Coordinadores Administrativos de las Delegaciones sede en el interior de la república. Por común acuerdo con el Jefe del Departamento de Reclutamiento, recibían de forma simultánea la documentación de los aspirantes que se presentaban en su Entidad; turnando por mensajería al día siguiente del período de vencimiento de recepción, los expedientes de éstos. Una vez recibidos los paquetes, el Jefe de Departamento y/o analista de reclutamiento realizaban el análisis curricular correspondiente para otorgarle a los expedientes, una calificación de la lista citada en el párrafo anterior.

Debido a que los Coordinadores Administrativos no estaban familiarizados con actividades de reclutamiento, se presentaban con frecuencia, casos en que los candidatos no entregaban algún documento o no les era requerido en la Entidad donde acudieron, por lo que otra actividad que se desempeñó a este respecto fue solicitar, por correo electrónico, la documentación faltante; por ejemplo: currículum con las funciones detalladas de cada uno

---

<sup>15</sup> Esta entrevista a la que se hace referencia, no se menciona como tal en el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera. Aquí se le nombra de esta manera por constituir una herramienta que considera la recabación de información laboral del aspirante para determinar si cumple o no con el perfil del puesto en concurso. La ley y su reglamento consideran esta fase como de revisión curricular.

de sus empleos, (sin la cual no es posible el análisis curricular), acta de nacimiento, Cartilla del Servicio Militar liberada, etc.

Una vez realizado el filtro anterior, el Jefe de Departamento publica en el portal de [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx), los folios que fueron rechazados y los que pasaban a la siguiente fase, enviándoles a éstos últimos, a través del portal, un mensaje de invitación a las siguientes evaluaciones:

- Visión de Servicio Público.
- Habilidades Interpersonales e intrapersonales.
- Capacidades Gerenciales<sup>16</sup>, cuya asignación depende del Comité de Profesionalización de acuerdo a las responsabilidades que el puesto requiere.

#### **1.2.5. Apoyo en la fase de Selección denominada: Aplicación de Evaluaciones.**

La aplicación de la totalidad de evaluaciones se llevaba a cabo en dos fases. En un primer momento se aplican: Visión de servicio Público, Habilidades Interpersonales e Intrapersonales y Capacidades gerenciales; después el Departamento de Selección aplicaba el examen Técnico. En el Departamento de Reclutamiento se aplicaban las evaluaciones sucesivamente de acuerdo al orden antes mencionado hasta que el candidato aprobaba la totalidad de las evaluaciones o era descartado cuando no lograba obtener el puntaje mínimo para seguir en el concurso.

El proceso se realizaba de acuerdo a lo siguiente:

- Dar la bienvenida a los Aspirantes, pedirles su comprobante de folio<sup>17</sup>, corroborarlo en la bitácora de asistencia y pedirles su firma.
- Obtener un folio de participación y contraseña de examen para cada candidato, entrando al módulo de ingreso en el sistema RH.Net

---

<sup>16</sup> Las capacidades gerenciales son cinco: Trabajo en equipo, Orientación a resultados, Visión estratégica, Negociación, y Liderazgo. Su asignación a cada puesto lo determina el Comité de Profesionalización, de acuerdo al nivel y al perfil de puestos en el catálogo, aprobados por la Secretaría de la Función Pública.

<sup>17</sup> El comprobante de folio es la impresión del mensaje de invitación a las evaluaciones donde se puede apreciar el número de folio que identifica al candidato como participante del proceso de selección.

- Ingresar a la página de internet designada por el Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL), para las evaluaciones en línea, escribir el folio y contraseña de examen de cada candidato y dar por iniciado el tiempo de examen que es de 3 horas máximo para cada uno.
- Estar cerca de los aspirantes para cualquier duda o aclaración que les surgiera en el momento de responder sus exámenes.
- Al término de cada evaluación se podía visualizar la calificación del aspirante por dos vías. La primera, ingresando al módulo de RH.Net y revisar el reporte de evaluación emitido automáticamente por el sistema del CENEVAL; la segunda, pidiéndole al candidato que ingresara a su página personal de [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx) y visualizara su reporte de evaluación.
- A los aspirantes que aprobaran todas sus evaluaciones se les despedía, pidiéndoles por último, que estuvieran al pendiente de sus mensajes de cita en el portal para el examen técnico.

La aplicación de evaluaciones en línea tampoco requiere de la presencia exclusiva de un psicólogo pues se trata de ingresar a los participantes a la página de internet donde realizarán sus evaluaciones e indicarles como responder las preguntas.

Las últimas etapas de selección corrían a cargo del personal del Departamento de Selección, en el cual no se tuvo participación. A continuación se mencionan las mismas.

- Los candidatos turnados por el Departamento de Reclutamiento eran notificados a través del portal de [trabajaen.gob.mx](http://trabajaen.gob.mx) para presentarse a la evaluación técnica. Esta evaluación, según el puesto, podía consistir en un examen teórico o teórico-práctico, mismo que se aplicaba de forma automatizada de la misma manera que se aplicaban los exámenes anteriormente mencionados.
- Los candidatos que lo aprobaban, se inscribían en una lista por orden de prelación, mismo que era determinado por el promedio de las calificaciones de la totalidad de los exámenes que habían presentado y tres finalistas eran citados a entrevista por el Comité de selección<sup>18</sup>. Esta entrevista recibe el nombre de entrevista por capacidades<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> El Comité de Selección se integra por el Titular de la Dirección General de Recursos Humanos de la STPS, quien lo preside o bien por el servidor público de carrera del área de recursos humanos que designe el Titular de

- Es facultad del superior jerárquico inmediato del puesto vacante, ejercer derecho de veto a uno o al grupo de finalistas. Según la LSPC (Cámara de Diputados, 2007a), de vetar sólo a uno de ellos, el comité selecciona a la persona que ocupará el puesto de entre los restantes candidatos finalistas. De vetar al grupo entero, el Comité selecciona de entre los prefinalistas un nuevo grupo de hasta tres candidatos, de entre los cuales se seleccionará a quien ocupará el puesto.

Eventualmente se declaraba ganador a un candidato y se inicia el proceso administrativo de contratación. En caso de no haber un ganador se declaraba desierta la vacante y se convocaba nuevamente a concurso. Los candidatos finalistas pasan a formar parte del banco de talentos del sistema y tienen la posibilidad de ser llamados para un puesto similar por otra Unidad Administrativa en la STPS o por otra Dependencia.

### **Otras actividades complementarias**

Debido a la vertiginosa instauración del sistema RH.Net a partir de 2004, infinidad de problemas técnicos han tenido que ser corregidos sobre la marcha en la operación del Subsistema de Ingreso. Particularmente a partir del mes de mayo de 2006, cuando se migró la información curricular de los usuarios del portal de internet *trabajaen* antiguo al que funciona actualmente. Con el cambio de la plataforma tecnológica se presentó la necesidad de responder a dudas e inquietudes de aquellos aspirantes que ya conocían el portal anterior y que no sabían como navegar en el portal nuevo. Como respuesta a este problema se creó un *Manual del Usuario* para el portal de *trabajaen* que explicaba la forma de inscripción a los concursos, cómo buscar vacantes en las Dependencias federales, así como la funcionalidad de los controles y la estructura de la página personal que el sistema asigna a los usuarios al momento de su *alta* en el mismo. Además la Secretaría de la Función Pública cambió de proveedor de evaluaciones de capacidades gerenciales, situación que requirió la elaboración de material de capacitación en forma de manuales de operación para la aplicación de las mismas. Este material estuvo dirigido particularmente a los Coordinadores Administrativos en el interior de la república que auxiliaban al Departamento

---

la Dependencia cuando en la misma no se cuente con aquél, un representante de la Secretaría de la Función Pública, quien funge como Secretario Técnico y el superior jerárquico inmediato de la plaza vacante que se está concursando.

<sup>19</sup> La entrevista por capacidades es el nombre con el que se designa en la STPS a la entrevista basada en competencias laborales.

de Reclutamiento en las vacantes que se generaban en estas Unidades. Finalmente, otra actividad que se realizó fue la transcripción y revisión de los temarios respectivos a cada plaza vacante para los exámenes técnicos.

Debido al alto número de aspirantes que se evalúan para cubrir los puestos que se generan en la secretaría, la reglamentación vigente contempla la evaluación de capacidades de forma externa por lo que la participación del psicólogo en esta fase no es indispensable. Aquella actividad donde se identifica mayor participación desde el punto de vista de la psicología industrial se encuentra en la fase de recepción documental, donde el cotejo de documentos se acompaña de una entrevista para ahondar en aspectos académicos, laborales y actitudinales de los aspirantes con la que evalúa y determina la permanencia del candidato en el concurso o su descarte. Lo anterior sin dejar de tomar en cuenta el esfuerzo por diversificar las fuentes de reclutamiento que permiten captar un número suficiente de aspirantes para realizar una selección exitosa.

## **2. Actividades en el Departamento de Selección.**

El propósito de este proceso era la evaluación de los candidatos que los Coordinadores Administrativos en el Distrito Federal enviaban al Departamento de Selección para cubrir los puestos vacantes designados como Operativos y de Gabinete de Apoyo.

**Alcance del procedimiento:** Comprendía desde la recepción de los candidatos hasta la realización y envío del reporte de evaluación correspondiente.

**Población atendida:** Candidatos enviados por los Coordinadores Administrativos de las Unidades con sede en el Distrito Federal, para ser evaluados.

**Número de personas evaluadas:** 25.

- Sexo: masculino y femenino.
- Rango de edad: 18 a 65 años.
- Zona de residencia: Distrito Federal y zona conurbada del Estado de México.
- Escolaridad: Desde preparatoria o carrera técnica terminada hasta licenciatura.

- Experiencia laboral: Mínima de 6 meses, tomando en cuenta servicio social o prácticas profesionales.

## **2.1. Evaluación de candidatos a puestos operativos y de gabinete de apoyo.**

La principal fuente de reclutamiento utilizada para cubrir estos puestos era la de familiares y recomendados, es decir una fuente interna. Cuando no había candidatos disponibles se echaba mano del archivo o cartera de personal del Departamento de Reclutamiento por lo que no había necesidad de realizar mayor esfuerzo en reclutar candidatos; debido a esto, el proceso lo llevaba a cabo el Departamento de Selección directamente.

El inicio del proceso se daba cuando el Coordinador de alguna unidad administrativa con sede en el Distrito Federal solicitaba al departamento de selección, que evaluara a uno o más candidatos para un puesto vacante bajo su responsabilidad enviando oficio de solicitud y requisición de personal.

Posteriormente se le enviaba al Coordinador Administrativo una lista de documentos que les serían requeridos a los candidatos a evaluar, determinando la fecha de presentación y la hora de cita de los candidatos que se *reclutaron* con los recursos de su Unidad.

Proceso de Evaluación:

- El día de la evaluación, después de recibir al candidato, se le solicitaba la siguiente documentación en copia simple y original para su cotejo, según el tipo de documento:
  - 1 fotografía tamaño infantil (a color o blanco y negro).
  - Currículum vital (máximo 2 cuartillas).
  - Comprobante oficial de último grado de estudios.
  - Identificación Oficial vigente y con fotografía.

- Se hacía el registro de los candidatos en la bitácora del año en curso, señalando el nombre completo del candidato, puesto y Unidad Administrativa de la que fueron enviados.
- Se integraba el expediente de los candidatos con los documentos en el siguiente orden:
  - Requisición de Personal en Copia simple.
  - Solicitud de empleo con la fotografía pegada en el espacio correspondiente.
  - Currículum Vitae.
  - Copia de comprobante de último grado de estudios.
  - Copia de Identificación Oficial.
  - Banco de preguntas de competencias laborales.
  - Formato de entrevista
- Se le explicaba al candidato de manera formal las tres etapas en las que consistía la evaluación, integradas por:
  - Llenado de solicitud de empleo.
  - Aplicación de pruebas psicométricas y/o cognoscitivas, mismas que podían ser aplicadas de forma manual o en el sistema ArmStrong, de acuerdo al nivel del puesto.
  - Entrevista por competencias laborales.
- Se daba de alta al candidato en el sistema ArmStrong con su nombre y fecha de nacimiento, se le asignan las evaluaciones, de acuerdo al nivel del puesto para el que era evaluado, mismas que respondería en la máquina asignada.
- Las evaluaciones aplicadas en el sistema ArmStrong se conformaban por: Terman, Lüscher, 16 PF, Cleaver, Moss y Allport. Las que se aplicaban manualmente consistían en: Wonderlick, Razonamiento, Purdue, Términos comerciales, Instrucciones escritas e Instrucciones orales.

Esta fase se llevaba a cabo secuencialmente, intercalando una de mayor duración, por ejemplo 16 PF, de 50 minutos en promedio, con una de menor duración, como Cleaver,

de 25 a 30 minutos de duración; todo esto con la finalidad de no saturar al candidato ya que el proceso duraba aproximadamente 4 hrs.

- El sistema contaba con un ejercicio de familiarización para cada examen, por lo que se le explicaba al candidato con este ejercicio para resolver sus dudas o inquietudes.
- Durante el tiempo que el candidato se encontraba respondiendo sus evaluaciones, se revisaba en la requisición de personal, las actividades que el puesto exige y las capacidades que el puesto requería para ocuparlo, con la finalidad de complementar las preguntas que se le harían sobre las competencias requeridas por el puesto y de esta forma evaluar si cumplía o no con el perfil.
- Una vez que el candidato terminaba de contestar la totalidad de los exámenes, se imprimían los resultados de los que había realizado en el sistema ArmStrong, se calificaban los que se había aplicado manualmente y se integraban al expediente.
- La fase siguiente y última era la entrevista por competencias laborales. Se realizaba utilizando una guía elaborada por el personal del departamento y consistía en hacer rapport al inicio, declarar al candidato la finalidad de la entrevista y su duración aproximada. Una vez hecho esto, se le hacían preguntas sobre la solicitud de empleo, en caso de que el entrevistador tuviera dudas con respecto al contenido; después se pasaba a preguntar sobre sus datos escolares y su experiencia laboral para corroborar si cumplía con las capacidades que el puesto requería; además del banco de preguntas de competencias, mismo que estaba basado en la descripción del puesto. Se seleccionaban algunas para que el candidato las respondiera estrictamente de acuerdo a las experiencias que había tenido en sus empleos y la forma en que había respondido a esas situaciones; de esta forma se corrobora si cumplía o no con las competencias exigidas por el puesto. Cuando estaba por finalizar la entrevista se le pedía que expresara sus dudas; eventualmente de le aclaraban y se le informa que el Coordinador administrativo, quien le había enviado, le comunicaría la resolución del proceso. Finalmente se le daba la encuesta de satisfacción al cliente, misma que servía como control de calidad del servicio.
- El trabajo a seguir era la transcripción de la entrevista, misma que se capturaba en un formato especialmente diseñado para tal efecto. A la información recabada se le daba coherencia y se acomodaba para su mayor comprensión, apegándose estrictamente a las respuestas del candidato y se turnaba al personal que la realizó para su aprobación y/o modificación.



- Una vez que se tenía el expediente completo, se procedía a realizar el reporte de evaluación correspondiente (ver anexo 7). Para éste, se tomaban en cuenta la totalidad de las evaluaciones y la entrevista. La modalidad de reporte que se utilizaba era de formato cerrado; es decir, existían áreas o rubros determinados a cubrir por parte del candidato, los cuales se verificaban; si el aspirante las cubría se hacía una marca aprobatoria, en caso que no cubriera uno más rubros, se hacía una marca reprobatoria. Con tres marcas reprobatorias se declaraba al candidato no apto para el puesto.
- Finalmente se enviaba el reporte a la Coordinación Administrativa, siendo su Titular quien decidía si se daba lugar a la contratación o se rechazaba al candidato.

Como puede apreciarse, en este proceso la presencia de un psicólogo es indispensable para realizar la entrevista y aplicar e integrar las pruebas psicométricas para el reporte correspondiente. Asimismo es importante señalar que el papel del psicólogo como seleccionador de aspirantes queda al margen al haber un número igual de vacantes que de candidatos. El papel que funge el psicólogo es el de evaluador puesto que su dictamen del desempeño de los candidatos en el proceso tampoco es definitorio para contratar o rechazar a un candidato, ésta atribución la tiene el Coordinador de la Unidad Administrativa sede de la vacante.

## Resultados

Las tablas y gráficos de resultados, así como su descripción, se presentan de acuerdo al siguiente orden. Primero se aborda el seguimiento a candidatos canalizados que comprenden únicamente a los candidatos por iniciativa propia<sup>1</sup> (IP), es decir, aquellos que se presentaron espontáneamente en las oficinas para solicitar una oportunidad de empleo; después el análisis de los boletines de candidatos y los grupos de intercambio de cartera para conocer las características de la población atendida y el tipo de organizaciones con que se tenía contacto respectivamente. En el análisis de boletines se incluyó la totalidad de los usuarios de la bolsa de trabajo; es decir, se tomaron en cuenta tanto a los candidatos de Atención Ciudadana como a los de Iniciativa Propia. Finalmente el análisis de los grupos de intercambio comprenden los grupos: Virtual 1, Azcapotzalco 2 y Amedirh 3 de los cuales se tenían los directorios de empresas que los conformaban. El Grupo Virtual 2 se excluyó por no contar con su respectivo directorio de miembros.

### Seguimiento a Candidatos Canalizados

Se realizó alrededor de dos semanas después de su canalización. Los rubros que resultaron del seguimiento son los siguientes:

1. Contratado: Si el candidato fue contratado por la empresa a la que se le envió.
2. En cartera: Significa que el candidato no cumplió con algún (os) requisito (s) en el proceso de selección en la empresa a la que se le canalizó y su currículum permanece en la cartera de la misma.
3. Desistimiento: El candidato no acudió a su cita.
4. No localizados: Candidatos a los que no se les pudo contactar por ningún medio.

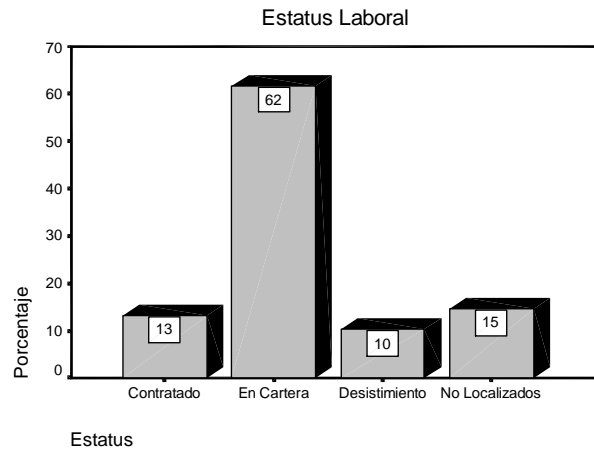
El gráfico 1 muestra la distribución de candidatos según su estatus laboral tras el seguimiento efectuado. El 13% de ellos fue contratado por la empresa a la cual se les envió. La mayoría se concentra en la categoría *en cartera* con un 62% del total, misma que contiene a los candidatos que no resultaron elegidos en el proceso de selección de la empresa o acudieron cuando ya estaba cubierta la vacante. El restante 25% se reparte en las categorías de *desistimiento*: que engloba aquellos candidatos que por razones

---

<sup>1</sup> No se tomaron en cuenta los candidatos turnados por la Oficina de Atención Ciudadana debido a falta de recursos y tiempo.

personales no acudieron a su cita, y *No localizados* que representa a los usuarios que no pudieron ser contactados a pesar de contar con sus datos personales.

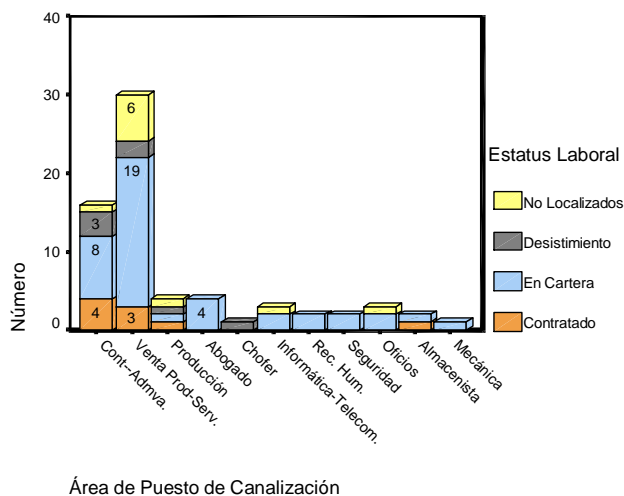
Gráfico 1.



El tipo de puestos al que fueron enviados los candidatos canalizados se distribuyen en once tipos. De acuerdo al gráfico 2 aquellas áreas a donde se enviaron más candidatos son la de *venta de productos y servicios* donde se canalizaron 16 usuarios y la *contable administrativa* a donde se envió un total de 29 candidatos. También se puede observar que fue en estas dos áreas donde se colocaron la mayoría de los usuarios que resultaron contratados (7 de un total de 9 contratados).

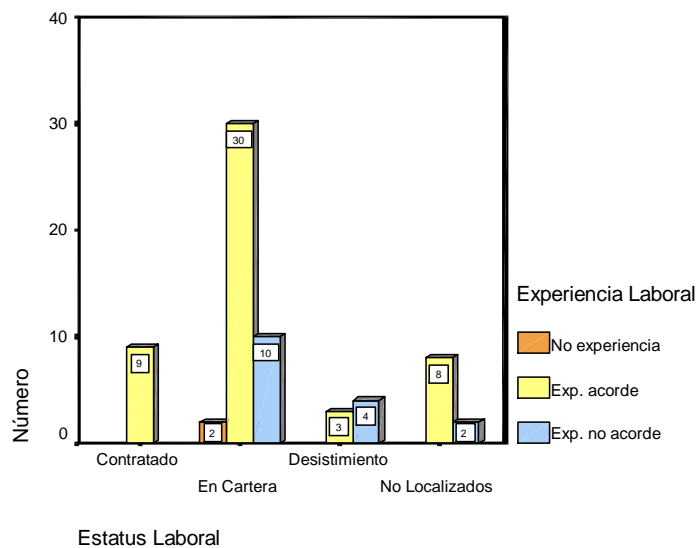
Gráfico 2.

Área de Puesto de Canalización \* Estatus Laboral.



Por otra parte, el gráfico 3 presenta un cruce entre las categorías *estatus laboral* y *experiencia*. La categoría experiencia se formó a partir del análisis de la información que los usuarios aportaron en la entrevista de bolsa de trabajo. Fueron canalizados por cubrir el perfil que las empresas exigieron en sus vacantes pero se presentaron 3 tipos de casos en cuanto a la experiencia laboral. En primer lugar están aquellos usuarios que declararon no tener experiencia laboral (2 casos). En segundo lugar, los que afirmaron tener experiencia acorde a su área y/o nivel de estudios (50 casos). Finalmente en tercer lugar se encuentran los usuarios con experiencia laboral no acorde a su área y/o nivel de estudios (16 casos).

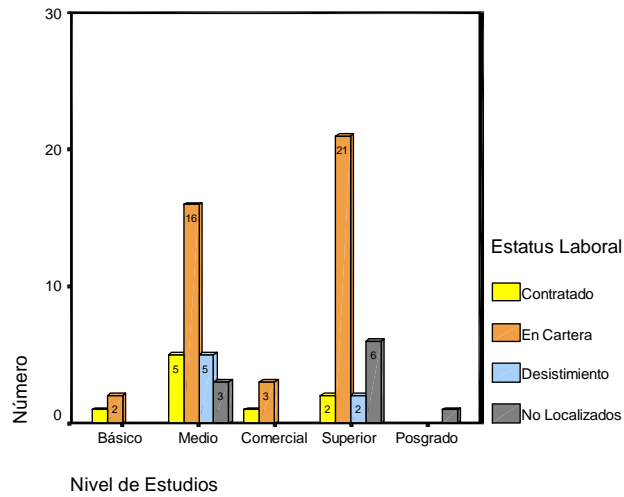
Gráfico 3.  
Estatus Laboral \* Experiencia Laboral.



El gráfico 4 presenta las categorías *nivel de estudios* vs *estatus laboral* donde se puede apreciar que 5 de los 9 usuarios contratados cuentan con nivel de estudios medio. Es notable que aun cuando la proporción de candidatos atendidos con nivel superior es mayor, sea esta categoría la que menos candidatos contratados tuvo (2). Asimismo se observa que la categoría *en cartera* es más numerosa y contiene a aquellos candidatos que no resultaron elegidos en los procesos de selección de las empresas.

Gráfico 4.

Nivel de Estudios \* Estatus Laboral.

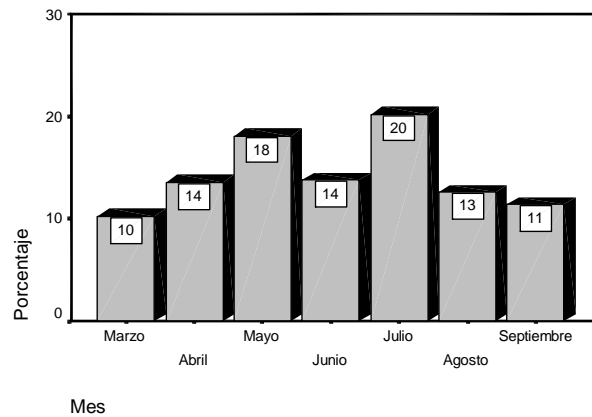


**Características de la población atendida**

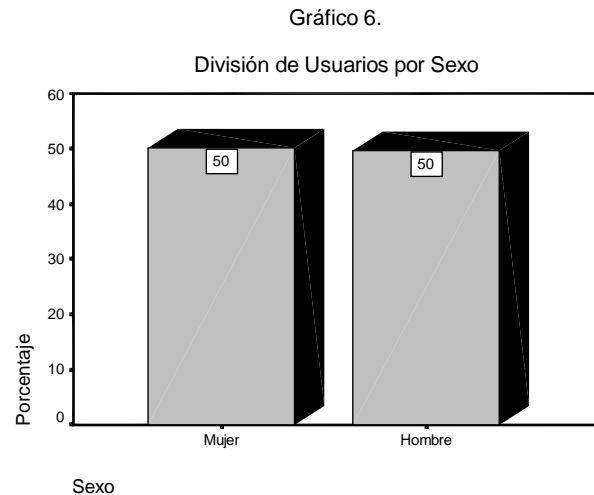
El gráfico 5 muestra el porcentaje de usuarios atendidos por periodo mensual. El mes de julio, seguido del mes de mayo, fueron los periodos en los que se recibieron más solicitudes; en contraparte, el mes de marzo fue el más bajo en recepción de candidatos. La media mensual de candidatos atendidos fue de 60. El número total de solicitudes recibidas fue de 420.

Gráfico 5.

Porcentajes de la Población Atendida

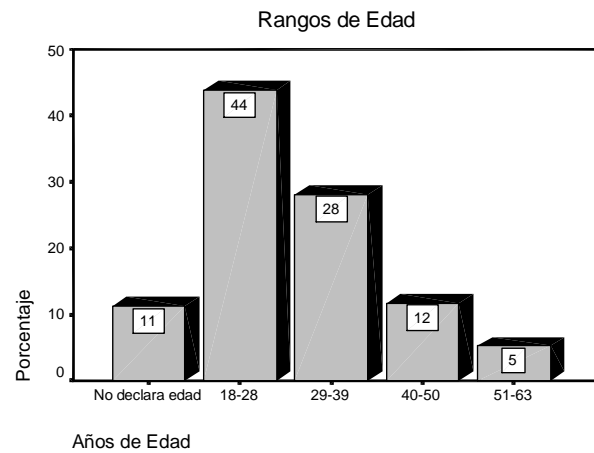


El gráfico 6 muestra la población atendida según su sexo. Se puede observar que se recibieron al mismo número de mujeres que hombres.



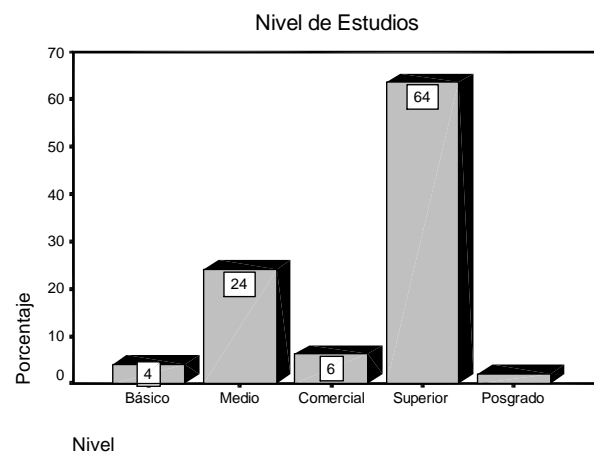
El gráfico 7 muestra los 4 rangos de edad en que se dividió la población. A la barra del rango 18-28 años de edad se le asignó la categoría de jóvenes. El rango 29-39 años de edad, la de adultos jóvenes. El rango de 40-50 años de edad, la de adultos intermedios y, finalmente, al rango que va de los 51 a los 63 años, se le asignó la categoría de adultos mayores. Como se puede observar, la mayoría de los candidatos se encuentran en los rangos de población joven, el 70% de la población que se atendió se encuentra entre los 18 y 39 años de edad con un porcentaje que asciende al 70% del total. En comparación, la población mayor de 40 años es relativamente baja (17%), aunque cabe mencionar que esta cifra podría aumentar si se toma en cuenta que generalmente aquellos candidatos que no declaraban edad, en su mayoría canalizados por Atención Ciudadana de la Presidencia de la República, fue por rebasar los 50 años, condición que les había hecho difícil conseguir empleo aún contando con amplia experiencia laboral.

Gráfico 7.



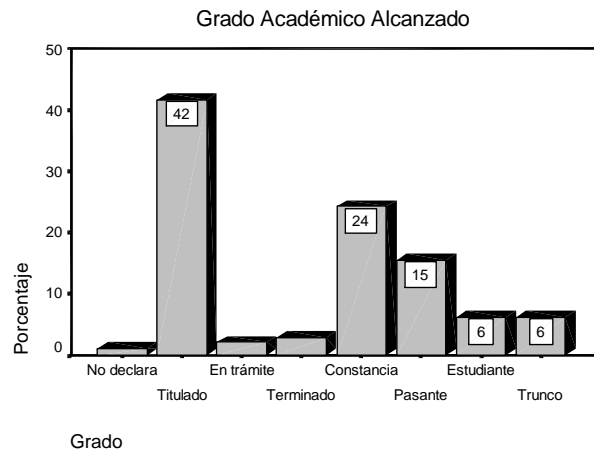
El gráfico 8 muestra como se distribuye la población en las categorías de Nivel de Estudios. El nivel *básico* está conformado con estudios de primaria y secundaria. Para nivel *medio* se consideraron estudios de nivel técnico y bachillerato. Para el nivel *superior*, licenciaturas e ingenierías. Para la categoría *posgrado* se incluyeron los niveles de Maestría, Especialidad y Doctorado. Se observa que la gran mayoría se encuentra en el nivel superior. Si se suman los usuarios de nivel licenciatura con los de posgrado, el porcentaje asciende a 65.7% del total. Finalmente, la categoría *comercial* se tomó en cuenta en un rubro aparte debido a que este tipo de estudios puede realizarse de forma libre, a partir del nivel secundario, por lo que no entra en estudios básicos ni en el nivel medio.

Gráfico 8.



El gráfico 9 muestra las categorías declaradas por los usuarios en cuanto a su situación académica. Las categorías *en trámite* y *terminado* comprenden los niveles de estudio: medio, superior y posgrado, por considerarse que para estos niveles es necesario que los estudiantes realicen un trámite para obtener su título, o para el caso de bachillerato, certificado de estudios. Los candidatos que declararon sus estudios terminados, significa que aún no habían iniciado el trámite correspondiente a su título. La categoría *constancia* se refiere tanto el nivel de estudios comerciales como a los de nivel básico (primaria y secundaria), en donde a los primeros se les expide una constancia o diploma que acredita sus estudios, y a los segundos un certificado de estudios. Por otra parte, la forma en la que se distribuye la población en las categorías que se muestran en el gráfico, señala que la mayoría de los candidatos (42%), se encuentran titulados (en caso de licenciatura, posgrado y nivel técnico) o bien, ya cuentan con un documento que ampara los estudios que realizaron, (los casos de nivel medio y básico). El porcentaje sumado para éstos últimos es de 28%.

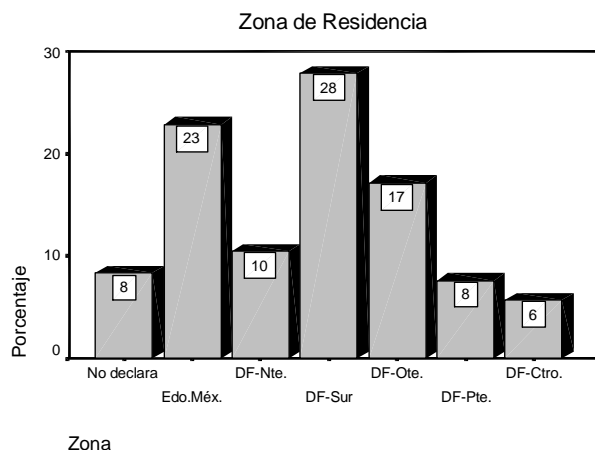
Gráfico 9.



El gráfico 10 muestra la forma en que se distribuye la población según la zona geográfica en la que declararon residir. Como se puede observar, los porcentajes mayores corresponden a la zona sur del Distrito Federal, el Estado de México y la zona oriente del Distrito Federal, con 28%, 23% y 17%, respectivamente. El 23% de los candidatos que se postularon que declararon vivir en el Estado de México, estas solicitudes pueden explicarse en razón de la cartera recibida del grupo Azcapotzalco, que era el más numeroso y donde el 25% de las empresas registradas tenían su ubicación en esa Entidad.



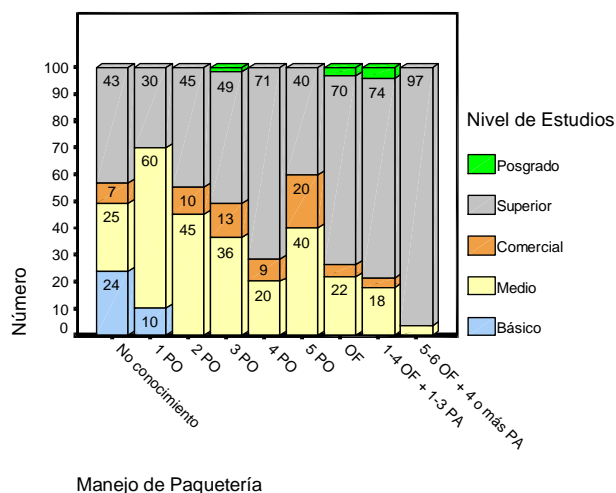
Gráfico 10.



De acuerdo al gráfico 11, las siglas *PO*, significan programa de Office. Las siglas *OF*, que se declaró conocer la totalidad de los programas de Office (Word, Excel, PowerPoint, etcétera). Finalmente, las siglas *PA*, significan programas adicionales que corresponden a programas como Acrobat Reader, Corel Draw, Aspel, etcétera. Se observa que los candidatos que tienen conocimiento de al menos tres aplicaciones (comúnmente Word, Excel y PowerPoint) ascienden 77%. La población mayoritariamente es de nivel superior, por lo que se puede observar que el manejo de paquetería tiende a ser mayor en cuanto aumenta el nivel académico.

Gráfico 11.

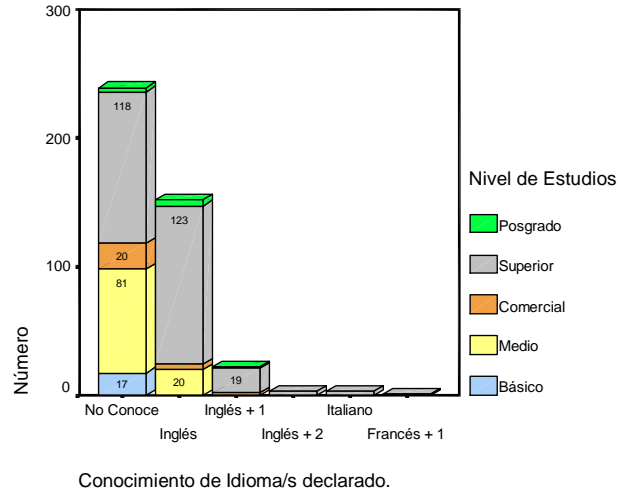
Manejo de paquetería \* Nivel de Estudios.



De acuerdo al gráfico 12, se observa que el idioma principal que declararon conocer los usuarios es el inglés. La mayoría de la población con nivel de estudios superior conoce el idioma inglés pero es notable que 118 personas, equivalente al 42.9% de la población con nivel de estudios superior no conocen ningún idioma adicional al español.

Gráfico 12.

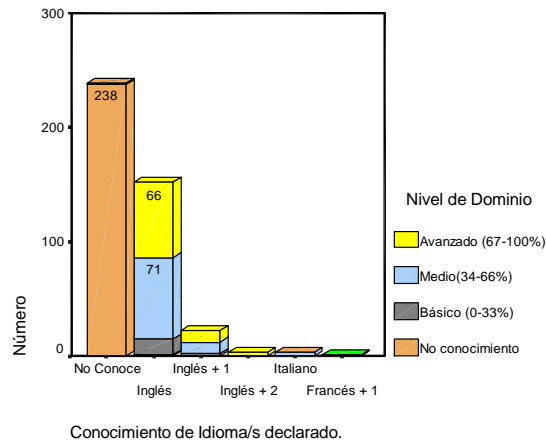
Conocimiento de Idiomas Declarado \* Nivel de Estudios.



De acuerdo al gráfico 13, el nivel de dominio del idioma inglés para la población que declara conocerlo se reparte casi por igual entre las categorías medio y avanzado.

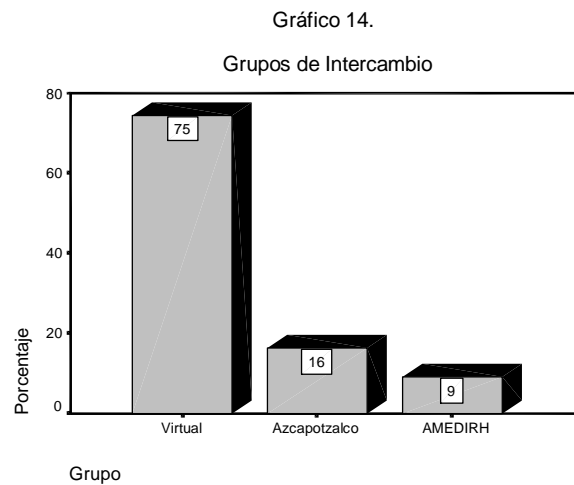
Gráfico 13.

Conocimiento de Idiomas Declarado \* Nivel de Dominio.

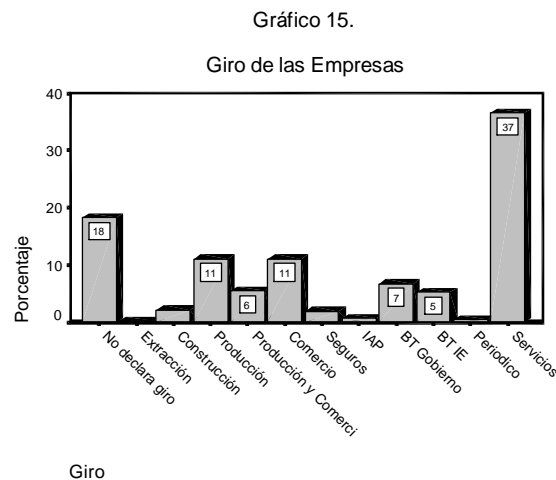


## Características de los Grupos de Intercambio

El gráfico 14 presenta la distribución de los grupos de intercambio de cartera con los que el departamento de reclutamiento mantenía contacto en razón del número de organismos que los conformaban. Se tenía convenio con 416 organizaciones. El grupo que acoge mayor número de organizaciones es el virtual con un 75% del total, donde la comunicación entre miembros es a través de correo electrónico.



El gráfico 15, muestra como se distribuyen las empresas según su giro. Las siglas IAP significan Institución de Asistencia Privada, BT, Bolsa de Trabajo y, finalmente, BTIE Bolsa de Trabajo de Institución Educativa (universidades). Se puede observar que las empresas del sector servicios forman la mayoría con un 37% del total.

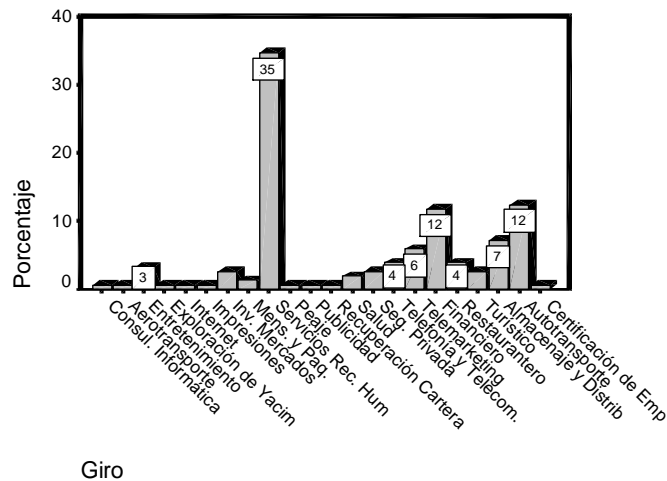


El Gráfico 16 presenta en detalle una serie de categorías en las que se distribuyen las empresas del sector servicios del gráfico anterior. La mayoría de éstas (35%), se dedican a prestar servicios a otras empresas en materia de recursos humanos como el reclutamiento y selección de personal.

A la categoría anterior le sigue en presencia la rama de servicios de autotransporte con 12%, que comprende a las empresas dedicadas al transporte de pasajeros y traslado de valores. Después se observa a la categoría de servicios financieros, también con 12% cuyas actividades son los seguros, AFORES<sup>2</sup> y préstamos de dinero en efectivo. Finalmente, se encuentra la categoría de almacenaje y distribución, que engloba a las empresas que se dedican a trabajar con cualquier tipo de productos y mercancías, como medicamentos, maquinaria, productos químicos y otros, con 7%.

Gráfico 16.

Empresas de Servicios

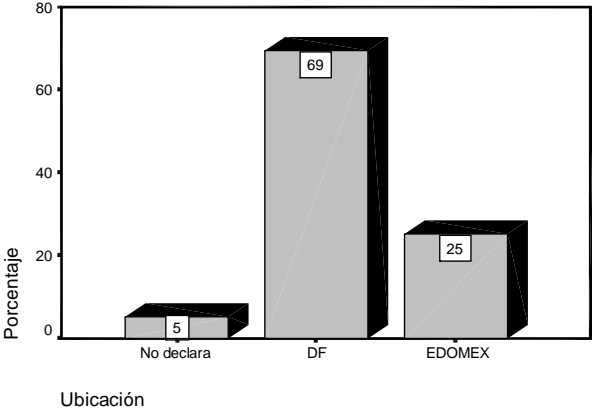


<sup>2</sup> Administradoras de Fondos para el Retiro.

El gráfico 17 muestra una división de las empresas según estén ubicadas en el Distrito Federal o el Estado de México. Mayoritariamente, las empresas se encuentran en la ciudad de México.

Gráfico 17.

Ubicación de la Empresa



## Análisis y Conclusiones

El propósito principal de este informe final de actividades de servicio social fue evaluar la efectividad de la bolsa de trabajo del departamento de reclutamiento mediante el seguimiento de los candidatos que se canalizaron a diferentes empresas. De acuerdo a los resultados del seguimiento efectuado y la información que ya se tenía sobre la calidad en la atención personal a los usuarios, es posible afirmar, en primer lugar, que el servicio de bolsa de trabajo cumple con su objetivo primordial de brindar atención de calidad a la ciudadanía en busca de empleo mediante la búsqueda de oportunidades laborales que concuerden con su perfil académico/laboral, de acuerdo a las vacantes recibidas en el departamento por parte de las diversas organizaciones con las que se mantenía convenio de intercambio de cartera, así como información sobre ferias de empleo, bolsas de trabajo electrónicas donde los buscadores de empleo tenían la posibilidad de autopromoverse y observaciones para la mejora del formato, presentación y contenido de su currículum vitae, por lo que se partió del hecho de que el servicio es de calidad con base en la opinión que los usuarios aportaron en la *encuesta de satisfacción al cliente*, documento que se les proporcionaba al final de la entrevista de bolsa de trabajo donde siempre se obtuvieron puntajes mayores a 90 de una escala de 100.

En segundo lugar, los datos que se obtuvieron con el seguimiento donde ya existía interacción entre los candidatos y las empresas, indican que se canalizaron 68 personas (16.1%) de un total de 420; este número es muy bajo si se tiene en cuenta que se recibía un gran número de vacantes por parte de los grupos de intercambio, particularmente de los grupos virtuales quienes contaban con un gran número de empresas afiliadas. Es notable que tan bajo porcentaje de candidatos con nivel de estudios superior cubrieran los perfiles que las empresas están buscando si se ponen en consideración sus características más destacables: nivel de estudios superior (65.7%), titulados (42%), con manejo de al menos 3 programas informáticos de oficina (78%), con experiencia laboral acorde a su área de estudios (77.3%) y conocimiento de intermedio a avanzado en idioma inglés (39.7%). Estas características permiten afirmar que sí existe preparación y experiencia de la población atendida que busca trabajo; sin embargo no se ajusta a lo que las empresas están buscando o las mismas no están requiriendo personal con nivel licenciatura (sólo 2 de los 9 candidatos que resultaron contratados fueron de nivel de estudios superior). Asimismo las empresas pusieron en su cartera al 42% de los candidatos que se les enviaron debido a que ya habían

cubierto su vacante al momento que se presentó el candidato (la competencia entre candidatos se ha agudizado por el crecimiento de la población que demanda ocupación) o éstos no resultaron elegidos en su proceso de selección de aspirantes. Esta situación es reflejo del estado actual del mercado laboral en donde no es suficiente la oferta de puestos de trabajo para todos aquellos que demandan ocupación; no obstante, se oferta trabajo con bajos niveles salariales y en condiciones precarias para todos los niveles de escolaridad.

De acuerdo a lo anterior es posible afirmar que la efectividad del servicio de bolsa de trabajo en función de los candidatos que resultaron contratados (13%) es muy baja debido a las condiciones actuales del mercado laboral en el que la demanda de empleo por parte de profesionistas sobrepasa con mucho al número de puestos de trabajo que ofertan las empresas; esto es congruente con la información aportada en el marco teórico por autoras como Pagés (2004) donde menciona las dificultades a que se enfrentan en la actualidad los profesionistas latinoamericanos para obtener un empleo y sueldo acorde a sus capacidades en comparación con la población de niveles educativos inferiores; aunque sin importar el nivel académico es un hecho que una parte importante de la población que demanda ocupación suele aceptar empleos con sueldos y condiciones de trabajo por debajo de sus capacidades y expectativas. Sobre este particular se puede tomar en cuenta lo que afirma De la Garza (2007b) sobre las acciones que toman las empresas en el marco de la economía de mercado para aumentar su competitividad reduciendo sus gastos, particularmente en los salarios con la subcontratación de personal o bien con la contratación de profesionales sujetos al pago de honorarios. Un reflejo de esto serían los bajos sueldos que ofrecen las empresas a juzgar por las ofertas de empleo en bolsas de trabajo electrónicas como chambanet, computrabajo, occ, etcétera.

Considerando los perfiles de las vacantes que se recibían en la bolsa de trabajo, es posible observar dos contradicciones recurrentes en los procesos de reclutamiento de las empresas. Uno de ellos es que los candidatos mayores de 35 años con experiencia laboral acorde al perfil requerido generalmente eran rechazados en razón de su edad, y otro, que los candidatos jóvenes menores de 25 años quienes tenían la edad más solicitada por los reclutadores no cubrían los años de experiencia laboral exigida. Asimismo las empresas muestran poca flexibilidad para aceptar candidatos con potencial que no cubren el 100% del perfil que buscan. Es decir, parece existir una tendencia a no invertir en capacitación de personal nuevo, pues al haber tan alto número de buscadores de empleo los reclutadores

pueden seleccionar con cierta calma aquellos candidatos que cubran el 100% del perfil que les exigen las empresas para las que trabajan, por lo que el escenario para los recién egresados de las universidades en busca de empleo es poco prometedor para conseguir un primer trabajo decente.

Se puede concluir en lo concerniente al servicio de bolsa de trabajo que se cumple con el objetivo de brindar atención personalizada para vincular la oferta y la demanda de empleo poniendo al alcance de los usuarios, previa revisión curricular, aquellas oportunidades de trabajo de acuerdo a sus capacidades e intereses; sin embargo, los puestos vacantes ofertados por las empresas no concuerdan con las características de la población que se atendió dando como resultado una baja proporción de candidatos contratados por medio del servicio. Además hay que añadir que ante la situación actual de sobredemanda de empleo (y por lo tanto del aumento de la competencia entre los profesionistas que pretenden colocarse), el mercado de trabajo actual no puede dar cabida a todo aquel que quiera ocuparse, por ello como se abordó en el marco teórico, gran parte de la población profesionista en demanda de empleo acepta trabajar con bajos salarios o se ocupa en áreas distintas a su profesión.

A continuación se señalan algunos aspectos importantes sobre la operación de los grupos de intercambio:

- Existe una diferencia de dinamismo entre los que funcionan con juntas mensuales de intercambio (interactuar de forma personal) y los que lo hacen de forma virtual. Por un lado grupos como Azcapotzalco (de 80 a 100 afiliados) presentan una dinámica acelerada a consecuencia de dar cabida a tan alto número de participantes para una sesión de una hora; esto afecta la comunicación en la junta y redundan en poco apoyo pues las participaciones son muy breves restando afectividad al hecho de reunirse. Por el contrario los grupos virtuales funcionan con mucho mayor dinamismo por gestionarse mediante correo electrónico; existe facilidad para contactar con mayor número de organizaciones, tienen la ventaja de ahorrar recursos y tiempo pero se pierde el contacto personal. No obstante los grupos de intercambio son una fuente muy importante de potenciales candidatos para las empresas porque sus costos son mínimos.



- La mayoría de los organismos que los conforman pertenecen al sector servicios, mismos que ofrecen los sueldos más bajos. Entre las empresas que se encuentran en este rubro se encuentran las que se ocupan en actividades de venta de productos y servicios que presentan un alto índice de rotación de empleados, lo que da cuenta de la inestabilidad laboral de los trabajadores ya que generalmente el pago es por comisiones, con o sin sueldo base.
- Una parte importante de empresas clasificadas en el rubro de los servicios se dedican a realizar reclutamiento y selección de personal para otras empresas o bien prestan servicios de consultoría en materia de recursos humanos. De esta forma se puede observar que la subcontratación de servicios en esta materia es ya una opción que las empresas están tomando para obtener personal calificado u otros servicios empresariales.

En lo que se refiere a las habilidades que se adquirieron en la carrera y que resultaron de utilidad en el ejercicio de las actividades desarrolladas en el servicio social se pueden identificar las de evaluación, análisis y diseño de estrategias de intervención para solucionar problemas. No obstante la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza no incluye el área de psicología del trabajo en el plan de estudios de la carrera de psicología, estas capacidades son genéricas y sirvieron de apoyo en mayor o menor medida en las actividades realizadas durante el servicio social. En el marco específico de la atención de buscadores de empleo se puede mencionar la capacidad de evaluación y análisis, tanto del perfil de los usuarios como del estado emocional y actitudinal con el que se presentan ya que implícitamente se trabaja con estos elementos y es importante reconocerlos para brindar un servicio de calidad a los usuarios por el marco institucional en que se presta el servicio. Además puede rescatarse el trabajo aprendido en el área clínica en cuanto al manejo de la entrevista de acuerdo al trabajo terapéutico que se realiza en las Clínicas periféricas de la FES-Z.

De acuerdo al proceso de reclutamiento y selección de servidores públicos de carrera la función del prestador de servicio social era contribuir a la agilización de las fases que comprenden el proceso, revisar documentos y brindar atención a los aspirantes. Cabe mencionar que la habilidad de diseño e intervención resultó de gran ayuda para la elaboración de material de capacitación, para dar solución a la necesidad de informar a los

aspirantes y coordinadores administrativos de cómo utilizar el portal *trabajaen* y para éstos últimos cómo aplicar las evaluaciones respectivamente de acuerdo a los cambios que se presentaron por los ajustes del sistema Rh.Net.

Respecto al proceso de evaluación de candidatos para puestos operativos y gabinete de apoyo, al no existir la psicología del trabajo como área dentro del plan de estudios de la carrera, es importante señalar las carencias de conocimientos para la ejecución de las actividades puesto que éstas comprendieron la aplicación e interpretación de exámenes psicométricos, elaboración de reportes y manejo de entrevista de selección, conocimientos que no se adquieren de acuerdo al plan de estudios actual de la carrera. Esta situación pone en desventaja a los psicólogos egresados de la FES- Zaragoza con respecto a otras instituciones para insertarse al mercado laboral donde la mayoría de las ofertas de empleo pertenecen al área de la psicología del trabajo.

Es importante mencionar que el objetivo general del programa de servicio social de la STPS es involucrar al prestador de servicio social en todas aquellas actividades que competen a su área de estudio, donde pueda poner en práctica los conocimientos que ya posee y aprenda diferentes elementos para desarrollar habilidades en el campo laboral. Este objetivo se cumplió y está reflejado en la variedad de actividades realizadas en todos los procesos de área de reclutamiento y selección donde el personal a cargo tuvo la disposición para involucrar al prestador del servicio social. Así como es importante destacar su insistencia sobre el comportamiento ético, el profesionalismo, la imparcialidad y el trabajo en equipo de los servidores públicos para cumplir las metas institucionales que demanda la operación del Servicio Profesional de Carrera ya que su consolidación depende del compromiso que se adquiera con estos valores.

### **Propuestas**

Se puede hacer una observación de mejora en cuanto al servicio de bolsa de trabajo consistente en diversificar aun más los convenios de intercambio a fin de promover en más espacios a la población en busca de empleo; además ofrecer talleres para entrevista de trabajo y cursos para la elaboración de currículum, ya que se debe tomar en cuenta que la tasa de desempleo aumenta en la ciudad de México y los apoyos gubernamentales para la obtención de empleo son insuficientes.

Por otra parte, se identifica la necesidad de incluir en el plan de estudios de la carrera de psicología el área de psicología del trabajo debido a las condiciones actuales del mercado laboral para los profesionistas de esta disciplina en el que el mayor número de puestos de trabajo se encuentran en esta área. Es importante señalar que con la preparación que se recibe de acuerdo al plan de estudios actual de la carrera se pudieron realizar las actividades encomendadas al prestador de servicio social sin mayor problema, pero otra historia comienza cuando se busca empleo en esta área porque las ofertas de trabajo no son las mejores para un recién egresado que no conoce al menos las actividades inherentes al reclutamiento y selección de personal.

En lo que se refiere al proceso de evaluación de candidatos para puestos operativos y gabinete de apoyo, la propuesta de mejora versa sobre el tiempo que se emplea en el proceso con los candidatos; actualmente es de 4 horas aproximadamente, dependiendo de la celeridad con la que los aspirantes respondan aquellas pruebas que no tienen tiempo límite de contestación. Generalmente es un proceso cansado para el candidato por lo que bien pudiera dividirse en dos sesiones, con la finalidad de optimizar el desempeño de éstos tanto en las pruebas como en la entrevista.

Finalmente, de acuerdo a la meta de modernización y profesionalización de la administración del gobierno federal, es necesario señalar que los puestos operativos deberían ser sometidos a concurso con sustento en una ley paralela a la del Servicio Profesional de Carrera para avanzar en la instauración de procesos de ingreso de personal transparentes como se pretende con el Servicio Profesional de Carrera.

## ANEXOS

### Anexo 1. Revista "Mi Chamba".

Nuestros servicios de vinculación son gratuitos

# Mi Chamba

Periódico quincenal de ofertas de empleo, STPS

Año V, N° 117, primera quincena de octubre de 2006 ISSN 1665-1421

DISTRITO FEDERAL Y ÁREA METROPOLITANA

**EJEMPLAR GRATUITO**



**PROHIBIDA SU  
VENTA**

Denuncie la venta del periódico al  
teléfono 3000-4183

En este número publicamos

**5408 vacantes**

**1<sup>a</sup> quincena de  
OCTUBRE**

Tenemos muchas más en

**Chambatel<sup>MR</sup>**

Si desea otras opciones  
Marque al

**01 800 111 6000**

LUNES A VIERNES DE 8:00 A 20:00 HRS.

*Este programa es de carácter público, no es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan todos los contribuyentes. Está prohibido el uso de este programa con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo a la ley aplicable y ante la autoridad competente.*

**Todos unidos por un gobierno honesto y transparente**

Visite nuestra página en Internet  
[www.stps.gob.mx](http://www.stps.gob.mx)




**SERVICIO NACIONAL DE EMPLEO  
AHORA CONSEGUIR TRABAJO  
NO CUESTA TRABAJO**

ISO 9001:2000




EMPRESA REGISTRADA  
ANCO-CCISSO 9999  
MX-615720142R001021 01572004CREC0023

## Anexo 2. Boletín de Candidatos.

		<b>SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</b> At'n: Lic. Karina Salazar Negrete y/o Lic. Verónica Noguez Noguez Tel. 30 67 30 00 ext. 3052 e-mail: <a href="mailto:ksalazar@stps.gob.mx">ksalazar@stps.gob.mx</a> y/o <a href="mailto:vnoguez@stps.gob.mx">vnoguez@stps.gob.mx</a> Félix Cuevas No. 301 5to. Piso, Col. Del Valle Sur Deleg. Benito Juárez		<b>OFICIALÍA MAYOR</b>							
<b>CANDIDATOS 2006</b>											
No.	NOMBRE	SEXO	EDAD	ESCOLARIDAD	GRADO	PAQUETERÍA	IDIOMA	%	EXPERIENCIA	ÁREA	DIRECCIÓN
<b>CARRERA</b>											
<b>CARRERA</b>											
<b>CARRERA</b>											

## Anexo 3. Directorio de Contactos.

		<b>SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL</b> At'n: Lic. Karina Salazar Negrete y/o Lic. Verónica Noguez Noguez Tel. 30 67 30 00 ext. 3052 e-mail: <a href="mailto:ksalazar@stps.gob.mx">ksalazar@stps.gob.mx</a> y/o <a href="mailto:vnoguez@stps.gob.mx">vnoguez@stps.gob.mx</a> Félix Cuevas No. 301 5to. Piso, Col. Del Valle Sur Deleg. Benito Juárez <i>Directorio de Intercambios</i>		<b>OFICIALÍA MAYOR</b>	
<b>Grupo de Intercambio Amedirh 2006</b>					
No.	Empresa	Responsable	E - mail	Teléfono	Dirección
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					

#### Anexo 4. Carta de Protesta.

México, D.F. a \_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.  
**Asunto: Carta de Protesta**

**SECRETARIA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL  
P R E S E N T E**

Por la presente el que suscribe \_\_\_\_\_, con Registro Federal de Contribuyentes \_\_\_\_\_ hago constar y bajo protesta de decir verdad en mi carácter de aspirante a participar en la Convocatoria No. \_\_\_\_\_, publicada en el Diario Oficial de la Federación el día \_\_\_\_\_ cubro con los requisitos señalados en las Fracciones II, IV y V del Artículo 21 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, así como la documentación correspondiente a las Fracciones I y V de dicho ordenamiento y que está oficialmente expedida y por consecuencia tiene la validez legal para acreditar mi participación en el presente concurso.

Aunado a que tengo pleno conocimiento del contenido y alcances de la Convocatoria Pública y Abierta No. \_\_\_\_\_, ya que si en cualquier etapa del presente concurso no satisfago cualquiera de los requisitos establecidos en las bases 1ª y 2ª de la presente Convocatoria, el Comité de Selección de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá concluir mi participación.

Atentamente.

---

(Nombre y firma)

## Anexo 5. Formato para Recepción Documental.



OFICIALÍA MAYOR.  
DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO HUMANO.  
DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y SERVICIO  
PROFESIONAL DE CARRERA.  
SUBDIRECCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.  
DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO

Por medio de la presente se hace constar que el C. \_\_\_\_\_ con Folio de participación \_\_\_\_\_ para el concurso de la plaza \_\_\_\_\_ inscrito en la Convocatoria Pública y Abierta No. \_\_\_\_\_ presentó en su caso, en original o copia certificada y entregó copia simple de la documentación que a continuación se describe y conforme a lo establecido en las bases de la Convocatoria publicada con fecha \_\_\_\_\_. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social se reserva el derecho de solicitar en cualquier momento referencias que acrediten la veracidad de la información proporcionada y en caso de no acreditarse su autenticidad será motivo de descalificación del aspirante en cualquier etapa del proceso establecido en la Convocatoria, lo que será notificado por escrito a través del Secretario Técnico del Comité de Selección de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Documento	Observaciones	Firma de recibido
Curriculum Vitae en dos cuartillas Acta de nacimiento o forma migratoria FM3, según corresponda		
Documento que acredite el nivel académico requerido para el puesto por el que concursa		
Identificación oficial vigente con fotografía y firma Cartilla militar liberada (hasta los 40 años)		
Escrito bajo protesta de decir verdad (Art. 21 LSPC)		

¿Ha concursado o está concursando en otra Vacante del Servicio Profesional de Carrera?  Sí  No  ¿En qué Dependencia?

¿Ha presentado la evaluación de capacidades de Visión del Servicio Público?  Sí  No  ¿En qué Dependencia?

Recibió \*

\_\_\_\_\_  
(Nombre, firma y puesto)

Entregó

C. \_\_\_\_\_  
(Nombre y firma de conformidad)

\* La recepción de la documentación antes expuesta, se realiza con la reserva de obtener el visto bueno del Departamento responsable.

## Anexo 6. Carta de Desistimiento.

México, D.F. a \_\_\_ de \_\_\_\_\_ del \_\_\_\_\_.

**H. COMITÉ DE SELECCIÓN DE LA  
SECRETARÍA DEL TRABAJO  
Y PREVISIÓN SOCIAL  
Presente.**

### **DESISTIMIENTO**

Por este conducto, me permito informar a ese H. Comité que en virtud de encontrarme registrado con el Folio \_\_\_\_\_, derivado de la Convocatoria Pública y Abierta \_\_\_\_\_ publicada el \_\_\_\_\_, me comprometí al cumplimiento de los requisitos que debo de cubrir de acuerdo a los establecido en Bases de dicha Convocatoria.

En este sentido, hago del conocimiento de ese H. Comité que no cuento con el (los) documento(s) \_\_\_\_\_, motivo por el cual me desisto de mi participación en el concurso antes mencionado.

**ATENTAMENTE.**

---

(Nombre y firma)



## Anexo 7. Reportes de Evaluación Psicométrica.



**OFICIALÍA MAYOR**  
**DIRECCIÓN GENERAL DE DESARROLLO HUMANO**  
**DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA**  
**SUBDIRECCIÓN DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

### REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

**NIVEL: SECRETARIAL**

DÍA	MES	AÑO

LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS INDICAN SI EL CANDIDATO CUBRE O NO EL PERFIL DEL PUESTO Y/O REQUISICIÓN DE PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SOLICITANTE.  
 LOS DATOS QUE SE INCLUYEN SON ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES Y DEBEN SER AUTORIZADOS CON ABSOLUTA DISCRECIÓN POR FUNCIONARIOS AUTORIZADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE CONTRATACIÓN, PROMOCIÓN O REESTRUCTURACIÓN. SU VIGENCIA ES DE SEIS MESES A PARTIR DE SU APLICACIÓN.

NC= NO CUBRE EL PERFIL

SC= SI CUBRE EL PERFIL

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL: \_\_\_\_\_  
 PUESTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_ UNIDAD ADMINISTRATIVA: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_ INGRESO PROBABLE: \_\_\_\_\_

### ASPECTOS EVALUADOS

ENTREVISTA	RANGO	
	NC	SC
Presentación Personal		
Disposición al Proceso de Selección		
Escolaridad Acorde al Puesto		
Experiencia Laboral Acorde al Puesto		
Estabilidad Laboral		
Interés al Puesto que Aspira		
Facilidad de Palabra		
Capacidad para entender y seguir instrucciones		
Confianza en sí mismo		
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		
*Conocimientos Generales		
*Documentación y Correspondencia		
*Archivo		
*Ortografía		
*Vocabulario		
Competencias Requeridas para el Puesto		

PERSONALIDAD	RANGO	
	NC	SC
INSTRUCCIONES ESCRITAS: Capacidad de la persona para entender Y seguir instrucciones.		
ADAPTABILIDAD AL MEDIO: Versatilidad para adaptarse a distintos Contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada.		
MOTIVACIÓN: Esfuerzo y énfasis que pone la persona para realizar Actividades productivas.		
PERSEVERANCIA: Capacidad para actuar con firmeza, visualizando un Objetivo hasta alcanzarlo.		
APEGO A NORMAS. Capacidad para aplicar y ajustarse a las normas Jurídicas y administrativas vigentes, así como a lineamientos y políticas en la organización.		
REALCIÓN INTERPERSONAL: Capacidad para establecer relaciones con personas en el ámbito socio-laboral.		
ACTITUD DE SERVICIO: Capacidad de satisfacer y exceder a las necesidades del cliente, encontrando soluciones a sus requerimientos.		
RESPONSABILIDAD: Capacidad de compromiso con las tareas encomendadas sin excesiva inspección.		

**CONCLUSIONES:** \_\_\_\_\_

**SUPERVISÓ**

\_\_\_\_\_  
 Jefe del Departamento de Reclutamiento

**VALIDÓ**

\_\_\_\_\_  
 Subdirector de Reclutamiento y selección

**AUTORIZÓ**

\_\_\_\_\_  
 Director de Desarrollo y Servicio Profesional de Carrera



**REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA  
NIVEL: MANDOS MEDIOS**

DÍA	MES	AÑO

LAS CONCLUSIONES OBTENIDAS INDICAN SI EL CANDIDATO CUBRE O NO EL PERFIL DEL PUESTO Y/O REQUISICIÓN DE PERSONAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SOLICITANTE. LOS DATOS QUE SE INCLUYEN SON ESTRICTAMENTE CONFIDENCIALES Y DEBEN SER AUTORIZADOS CON ABSOLUTA DISCRECIÓN POR FUNCIONARIOS AUTORIZADOS PARA LA TOMA DE DECISIONES DE CONTRATACIÓN, PROMOCIÓN O REESTRUCTURACIÓN. SU VIGENCIA ES DE SEIS MESES A PARTIR DE SU APLICACIÓN.

NC= NO CUBRE EL PERFIL

SC= SI CUBRE EL PERFIL

NOMBRE DEL CANDIDATO: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
 ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_ EDO. CIVIL: \_\_\_\_\_  
 PUESTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_ UNIDAD ADMINISTRATIVA: \_\_\_\_\_  
 FECHA DE EVALUACIÓN: \_\_\_\_\_ INGRESO PROBABLE: \_\_\_\_\_

**ASPECTOS EVALUADOS**

ENTREVISTA	RANGO	
	NC	SC
Escolaridad acorde al puesto		
Conocimiento del puesto		
Experiencia laboral acorde al puesto		
Estabilidad laboral		
COMUNICACIÓN: Capacidad de transmitir la información a todos los niveles de la Dependencia de forma oportuna y veraz		
IDENTIDAD INSTITUCIONAL: Capacidad para asumir como propias la misión, visión, objetivos y valores de la Dependencia		
TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para coadyuvar activamente en la obtención de una meta en común basándose en la confianza, conocimiento y responsabilidad de los miembros		
MANEJO DE PROYECTOS: Capacidad para planear una metodología que le permita optimizar recursos, resolver problemas complejos y alcanzar objetivos superando expectativas		
SUPERVISIÓN: Capacidad de controlar, verificar y autorizar la implementación de las acciones acordadas con su equipo de trabajo comprometiéndose con el logro de objetivos		
Competencias Requeridas para el Puesto		

PERSONALIDAD	RANGO	
	NC	SC
INTELIGENCIA: Capacidad de la persona para comprender y captar ideas		
JUICIO Y RAZONAMIENTO: Habilidad para desarrollar alternativas y soluciones a problemas, tomando decisiones lógicas y asertivas		
COMPETITIVIDAD: Capacidad para desempeñar ante los retos de trabajo con rendimiento por arriba del nivel esperado, llevando a cabo acciones y mostrando satisfacción y deseo de logro		
MOTIVACIÓN: Esfuerzo y énfasis que pone la persona para realizar actividades productivas		
APEGO A NORMAS. Capacidad para aplicar y ajustarse a las normas jurídicas y administrativas vigentes, así como a lineamientos y políticas en la organización.		
ACTITUD DE SERVICIO: Capacidad de satisfacer y exceder a las necesidades del cliente, encontrando soluciones a sus requerimientos		
LIDERAZGO: Capacidad para orientar las acciones de su equipo de trabajo en una dirección determinada obteniendo resultados óptimos		
TOMA DE DECISIONES: Capacidad para actuar de manera asertiva y con oportunidad en la emisión de juicios necesarios para la toma de decisiones, comprometiéndose consigo mismo, con su equipo de trabajo y la organización		
REALCIONES INTERPERSONALES: Capacidad para establecer relaciones con personas en el ámbito socio-laboral.		
RESPONSABILIDAD: Capacidad de compromiso con las tareas encomendadas sin excesiva inspección.		

**CONCLUSIONES** \_\_\_\_\_

**AUTORIZÓ**

\_\_\_\_\_  
Director de Desarrollo y Servicio Profesional de Carrera

**VALIDÓ**

\_\_\_\_\_  
Subdirector de Reclutamiento y Selección

**SUPERVISÓ**

\_\_\_\_\_  
Jefe del Departamento de Reclutamiento