



112  
2ej  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

---

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES  
IZTACALA

EL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA COMISION  
MIXTA DE ESCALAFON DE LA DELEGACION  
AZCAPOTZALCO

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

MARIBEL TELLEZ MORALES



MEXICO, D. F.

1993

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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

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

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

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

# EL PSICOLOGO INDUSTRIAL EN LA COMISION MIXTA DE ESCALAFON DE LA DELEGACION AZCAPOTZALCO

| INDICE   | PAG.      |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN.</b>  |           |
| <b>INTRODUCCION .....</b>  | <b>1</b>  |
| <b>I.- La Psicología Industrial.</b>                                     |           |
| <b>A.- Antecedentes de la Psicología Industrial .....</b>                | <b>1</b>  |
| <b>B.- La Psicología Industrial en México .....</b>                      | <b>9</b>  |
| <b>II.- Proceso de Selección de Personal.</b>                            |           |
| <b>A.- Antecedentes históricos .....</b>                                 | <b>14</b> |
| <b>B.- Factores inherentes a todo proceso de selección .....</b>         | <b>17</b> |
| 1.- Vacante .....  | 17        |
| 2.- Requisición .....  | 18        |
| 3.- Análisis de puestos .....  | 19        |
| 4.- Inventario de recursos humanos .....                                 | 26        |
| 5.- Reclutamiento .....  | 27        |
| 6.- Solicitud de empleo .....  | 30        |
| 7.- Entrevista de selección .....  | 34        |
| 8.- Informe de la entrevista .....                                       | 37        |
| 9.- Pruebas psicométricas .....  | 40        |
| 10.- Pruebas de trabajo .....  | 47        |
| 11.- Examen médico .....   | 48        |
| 12.- Examen socioeconómico .....   | 49        |
| 13.- Decisión final .....  | 51        |
| <b>C.- Descripción de algunos métodos de selección de personal .....</b> | <b>53</b> |
| 1.- Selección por objetivos .....  | 53        |
| 2.- Referencias .....  | 54        |
| 3.- Observación .....  | 55        |
| <b>III.- La Delegación de Azcapotzalco.</b>                              |           |
| <b>A.- Antecedentes de Azcapotzalco .....</b>                            | <b>58</b> |
| <b>B.- Antecedentes de la Delegación .....</b>                           | <b>58</b> |
| <b>C.- Funciones realizadas en la Delegación .....</b>                   | <b>59</b> |

**IV.- La Comisión Mixta de Escalafón.**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>A.- Definición e importancia de Sistema Escalafonario .....</b> | <b>60</b> |
| <b>B.- Procedimiento escalafonario .....</b>                       | <b>66</b> |
| <b>C.- Factores evaluados en el proceso escalafonario .....</b>    | <b>70</b> |
| <b>D.- Descripción de los test psicológicos .....</b>              | <b>74</b> |
| <b>E.- Integración de expedientes .....</b>                        | <b>81</b> |
| <b>F.- Elaboración de dictámenes .....</b>                         | <b>83</b> |
| <b>G.- Notificación de resolución .....</b>                        | <b>84</b> |

**V.- Propuesta de un Método Escalafonario .....** **87**

**Conclusiones .....** **95**

**Citas bibliográficas .....** **100**

**Bibliografía .....** **105**

**ANEXOS.**

**GLOSARIO.**

## **Resumen**

La Psicología Industrial en México requiere cada vez más de personal capacitado que labore en las empresas; por lo que los psicólogos deben estar informados del proceso a seguir en la selección de empleados de nuevo ingreso y de ascenso; es en este sentido que en el presente se dan a conocer planteamientos teóricos y prácticos como es la experiencia laboral obtenida en la Comisión Mixta de Escalafón de la Delegación Azcapotzalco; contribuyendo así a que el psicólogo haga uso de dicha información al elegir al candidato idóneo para el puesto.

## INTRODUCCION

Los esfuerzos del hombre se han organizado y dirigido hacia la producción de todo tipo de artículos y servicios demandados por la sociedad. La variedad de estos productos involucra tareas vastas, de tal manera, que los repertorios conductuales necesarios para lograr su elaboración, difieren grandemente debido al conjunto de operaciones, responsabilidades y condiciones que se requieren para ejecutar cada tarea. <sup>(1)</sup>

A través de la experiencia hemos observado que en la búsqueda por satisfacer las necesidades de la humanidad, siempre está presente el interés por construir un sistema para encontrar al candidato que cubra el puesto adecuado a un costo también adecuado. <sup>(2)</sup> Esto trae como consecuencia un problema a los aspectos humanos de las organizaciones, ya que no debe olvidarse que éstas dependen para su funcionamiento y su evolución primordialmente del elemento humano con que cuenta. En este punto es donde la Psicología Industrial ha centrado su atención con el fin de plantear hipótesis y señalar alternativas que se consideren más convenientes tanto para la organización como para el empleado.

Dentro de la Psicología Industrial, el psicólogo tiene un amplio campo de acción, ya que el panorama socioeconómico, político y cultural nos permite ver que México necesita cada vez más de personal calificado. La productividad del país debe elevarse y además de ingenieros, químicos, biólogos y agrónomos, es urgente contar con investigadores y profesores en ciencias sociales y administración, es aquí donde el psicólogo industrial juega un papel importante ya que debe elegir al candidato idóneo para que desempeñe adecuadamente una actividad y de

<sup>(1)</sup> Shultz, D. "Psicología Industrial", Interamericana, México, 1985.

<sup>(2)</sup> Areas, G. "Administración de Recursos Humanos", Trillas, México, 1984.

esta manera contribuya al desarrollo de nuestro país.

El psicólogo del trabajo puede desenvolverse en diferentes áreas tales como:

a) **Administración de Personal:** El psicólogo utiliza varias herramientas de manera integral para hacer un seguimiento a la trayectoria de esos recursos, incluyendo en esos instrumentos la planeación y revisión de desempeño. <sup>(3)</sup>

b) **Reclutamiento:** Busca y atrae solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se le presente.

c) **Programas de Inducción de Personal:** Da toda la información necesaria al nuevo trabajador para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo. <sup>(4)</sup>

d) **Programas de Motivación:** Elabora programas que incitan al trabajador a ser mejor en aspectos laborales, personales, etc., por medio de incentivos.

e) **Capacitación:** Da instrucción o entrenamiento al empleado para el desempeño de sus labores. <sup>(5)</sup>

f) **Selección de Personal:** Para objetivos del presente trabajo nos enfocaremos

<sup>(3)</sup> Espinoza, M. "El psicólogo en la selección de personal", UAM, México, 1977, (Tesis).

<sup>(4)</sup> Arthur, D. "Selección de personal", Norma, Colombia, 1977, (Tesis).

<sup>(5)</sup> Mendoza, A. "Manual para determinar necesidades de capacitación", Trillas, México, 1990.

únicamente a ésta, definida como:

**"Elección del hombre adecuado para el cargo adecuado o más ampliamente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal". (6)**

El psicólogo analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para la obtención de un ascenso y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

De acuerdo a la diversidad de rasgos humanos, en el campo de la selección de personal es de fundamental importancia que el psicólogo realice una depuración detallada de cada uno de los candidatos que se le presente auxiliándose de un conjunto de técnicas psicométricas, de conocimientos, encuestas socioeconómicas, etc., que sirven para otorgar un ascenso en determinado puesto de trabajo. Esta función es desempeñada en la Comisión Mixta de Escalafón de la Delegación Azcapotzalco a personas de servicios, limpia, de saneamiento, jefes de oficina, bolsa de trabajo, etc.

Partiendo de que uno de los principales problemas con los que nos enfrentamos los psicólogos industriales en la Comisión Mixta de Escalafón, es el de seleccionar al trabajador adecuado para otorgarle un ascenso. Se consideró pertinente dividir el presente en cinco capítulos:

(6) Chiavenoto, I. "Administración de recursos humanos", Interamericana, México, 1988.



En el capítulo I, se hacen algunas consideraciones acerca de la Psicología Industrial; dando a conocer los antecedentes de ésta, los acontecimientos que contribuyeron a su desarrollo, como son la Primera y Segunda Guerra Mundial, el periodo de posguerras, etc. Asimismo, se hace mención sobre la historia de la Psicología Industrial en México, pues los que la practiquen en dicho país, deben conocer la situación en la que surgió para entenderla y desempeñarla mejor.

En el capítulo II, se menciona el proceso de selección de personal para otorgar un ascenso, en el que se tratan temas como sus antecedentes, la vacante, requisición, el análisis de puesto, inventario de recursos humanos, reclutamiento de personal, solicitud, entrevista e informe de la misma, pruebas psicométricas de trabajo, examen médico, socioeconómico y decisión final y se enumeran algunos métodos y técnicas de selección de personal, como son:

- a) Pedir referencias sobre el candidato con personas que lo conocen.
- b) Observar el comportamiento laboral del candidato durante su primer contrato de trabajo, para decidir si se renueva o no.
- c) Y por objetivos, donde patrón y empleado conocen los propósitos que se tienen en el desempeño del puesto y en determinado lapso de tiempo se reúnen para analizar hasta que grado se han cumplido y en caso necesario hacer correcciones.

Dado que aquí se da a conocer la experiencia obtenida en la Delegación Azcapotzalco con respecto a la Comisión Mixta de Escalafón, se eligió el Capítulo III, donde se mencionan los antecedentes tanto de Azcapotzalco como de la Delegación; y las funciones realizadas en la misma.

Al otorgarse un ascenso el psicólogo debe seguir un proceso escalafonario, razón por la que en el Capítulo IV se hace mención de los pasos a seguir; como son publicación de convocatorias, entrega de solicitud para cubrir la vacante, evaluación de factores escalafonarios, tales como: conocimientos, aptitud, disciplina y responsabilidad, antigüedad, descripción de algunos tests psicométricos utilizados en la evaluación, integración de expedientes, elaboración de dictámenes, es decir, determinar que candidato obtuvo el ascenso y en caso de existir objeción para él mismo dar la notificación de resolución.

En el Capítulo V será una propuesta, con lo que se busca evaluar lo más objetivamente posible a los candidatos.

El objetivo del presente trabajo es precisar los lineamientos observados dentro de la selección de personal, específicamente en el procedimiento de la Comisión Mixta de Escalafón de la Delegación Azcapotzalco, buscando con esto:

a) El psicólogo industrial al consultar los pasos del procedimiento de selección aquí mencionado, haga uso de ello y/o complemente el proceso que sigue al elegir al candidato idóneo para desempeñar un puesto adecuado.

b) El psicólogo dedicado a la selección del personal, específicamente, al otorgar un ascenso tome en consideración la técnica de la Comisión Mixta de Escalafón utilizada en la Delegación Azcapotzalco para complementar su labor.

c) El presente trabajo informativo va dirigido principalmente a psicólogos del área industrial, con lo que se busca dotarlos de una recopilación teórica que les sea útil como consulta y fuente

de bibliografía.

d) Al darse a conocer a los estudiantes de la ENEPI (Escuela Nacional de Estudios Profesionales de Iztacala) la experiencia obtenida en movimientos escalafonarios, se pretende orientarlos sobre una de las áreas en que pueden laborar al egresar, además de darle una herramienta que le sirva de apoyo al cubrir el puesto.

Cabe mencionar que la información dada en el presente, es únicamente con fines de desarrollo académico en profesionales relacionados con el proceso escalafonario.

# **CAPITULO**

**1**

# I LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

## A. Antecedentes de la Psicología Industrial.

Es importante exponer algunos hechos que han contribuido a la aplicación de la Psicología en el medio industrial, antes de adentrarse en el estudio de la técnica conocida como selección de personal, específicamente movimientos escalafonarios, la cual ha alcanzado un mayor desarrollo en esta rama de la Psicología y constituye el objetivo de este trabajo.

Siendo la Psicología la ciencia que trata del estudio científico del comportamiento <sup>(7)</sup>, puede definirse la Psicología Industrial como:

**"La Psicología del trabajo es la tecnología derivada de la ciencia psicológica en su aplicación para resolver y analizar las relaciones funcionales en las operaciones laborales".<sup>(8)</sup>**

Como podemos observar, esta disciplina se ejerce en una empresa, por lo que comenzaremos con definirla y dar los elementos que comprende.

<sup>(7)</sup> González, A. "La selección de Personal en una empresa que no utiliza pruebas psicométricas", UNAM, México, 1985, (Tesis).

<sup>(8)</sup> Jiménez A. "Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario industrial", Trillas, México, 1976.

**"La empresa es una unidad socioeconómica compuesta de recursos materiales, humanos y sistemas dentro de un marco jurídico para producir bienes y servicios que ayudan a poder satisfacer necesidades".<sup>(9)</sup>**

Existen 2 tipos de empresas:

**a) Privadas:** Buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de una necesidad de orden general o social.

**b) Públicas:** Tienen como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener o no beneficios. Cabe mencionar que el presente trabajo fue realizado en una institución de este tipo.

Independientemente del objetivo que conlleven cada una de las empresas, éstas son constituidas por diferentes elementos:

**a) Bienes materiales:**

- Edificio, instalaciones, maquinaria y equipo, materias primas y producto terminado, dinero.

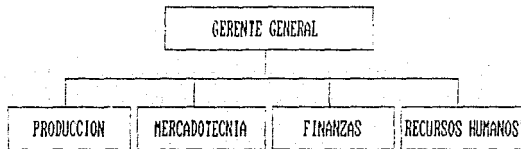
**b) Hombre:**

- Obreros y empleados, supervisores, técnicos, ejecutivos.

<sup>(9)</sup> Rodil, F. y Mendoza, F. "El hombre alma de la empresa", Trillas, México, 1985.

Las empresas están interesadas en crear o proporcionar ya sea un producto o un servicio. En éstas existen 3 unidades organizativas básicas que deben realizarse, como son: producir, vender y financiar, además de otra destinada a proveer a la empresa del material humano necesario para llevar a cabo las operaciones de la organización.

El siguiente organigrama representa las áreas funcionales básicas de toda empresa:



Con referencia a los bienes, diremos que la producción es la fabricación de un objeto físico por medio de hombres, materiales y equipo. Mientras que los servicios son la ejecución de una función que tiene utilidad.

La Mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten conocer que bienes o servicios se deben producir, que sean costeables y la forma de hacerlos llegar al consumidor.

En el Departamento de Finanzas no sólo se incluye la adquisición, creación, ahorro, préstamos e inversiones de los fondos monetarios, sino también la utilización de capital, crédito y fondos de toda clase de empleados en la operación normal de una empresa.

La Administración de Recursos Humanos es el proceso aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc., de los

membros de la organización. Este Departamento es el que ocupa nuestro interés para describir la experiencia laboral que dentro de la Psicología hemos realizado.

Es difícil fijar una fecha para la fundación de cualquier disciplina, sin embargo, es probable que la Psicología Industrial se iniciara el 20 de diciembre de 1901; ya que ese día Thomas K. Balmer, jefe de publicidad de una cadena de revistas, negocia con el doctor Walter Scott, psicólogo de Northwestern University, para dar una charla sobre como puede emplearse la Psicología en Publicidad. De este modo inicia la Psicología Industrial y Comercial, reconociéndosele a Scott como psicólogo industrial. Siendo así el 1 de junio de 1916 el primer profesor de Psicología Aplicada; aunque a pesar de las destacadas actividades de éste y sus numerosos libros publicados durante 1901 a 1913, resulta interesante el hecho de que se le haya pasado por alto hablar en los informes ampliamente sobre Psicología Industrial, lo cual le resta méritos para ser considerado el primer psicólogo industrial, dándole el honor a Hugo Munsterberg, quién en 1913 publicó su texto *Psychology an Industrial Efficiency*, el cual incluía temas como el aprendizaje, el ajuste a las condiciones físicas, la fatiga, la compra y venta.

La aceptación de la Psicología Industrial ha sido gradual, pues desatada la Primera Guerra Mundial el 6 de abril de 1917 (donde Austria-Hungría le declara la guerra a Servia parte de Yugoslavia), Alemania apoyó a Austria-Hungría y Rusia, e Inglaterra y Francia a Servia. Estados Unidos permanecía en esa época neutral pero Alemania hundió barcos norteamericanos causando que se aliaron Francia e Inglaterra. <sup>(10)</sup>

<sup>(10)</sup> Nerón, A. y Espartaco, Ché. "Lecturas de historia universal", Pueblo Nuevo, México, 1984.



Durante la guerra, estos países en conflicto se vieron en la necesidad de superar al enemigo en el terreno militar, para lo cual recurrieron a los psicólogos con el objeto de encontrar a los hombres más capacitados para las actividades bélicas. En Alemania se crearon métodos para medir la capacidad de percepción de sonidos, los hombres poseedores de esta cualidad podían conocer con mayor anticipación las operaciones del enemigo. <sup>(11)</sup>

En los Estados Unidos se convocó de emergencia a los psicólogos para que clasificaran a los soldados de más inteligencia (para darles puestos de oficiales) y a los de menos para despedirlos del servicio militar. Por lo que se buscaba:

- a) Elaborar un programa mediante el cual estuviera el ejército en condiciones de eliminar a los que mentalmente fueran insuficientes para realizar el servicio militar.
- b) Seleccionar a los reclutas con mayor capacidad para otorgarles un ascenso.

Así fue como se asignó la realización de este programa a un comité de examen psicológico de reclutas, cuyo director era Yerkes. Este preparó 2 test:

- a) Para hombres cultos.
- b) Para hombres analfabetos (iletrados).

<sup>(11)</sup> Gilmer, H. "Psicología Industrial", McGraw Hill, México, 1975.

Estos test fueron administrados a sólo 3,501 reclutas y se crearon 2 nuevos, el Army Alpha el Army Beta; mismos que contribuyeron materialmente a la eficaz selección, clasificación y destino de los reclutas del ejército durante la Primera Guerra Mundial.

Posteriormente, Scott a diferencia de Yerkes plantea que además de que los psicólogos examinaran reclutas, podían trabajar en la selección de oficiales, con lo que puso en práctica su idea, ya que el ejército organizó un buen sistema para calificar a sus candidatos a oficiales.

Scott aunado con Newton D. Balter, secretario de la guerra, integrados al comité (Adjutant Generals Office) de clasificación de personal, establecen en un plan completo para el personal del ejército, el cual consistía en:

a) Elaboración de tarjetas en las que se registrarán calificaciones para el servicio militar de cada uno de los soldados y oficiales en cuestión.

b) Índice de ocupaciones aprovechables en distintas ramas del servicio militar.

c) Especificaciones personales para una adecuada asignación de tareas militares.

d) Test de distintos tipos.

e) Programas de adiestramiento de los cuerpos del ejército.

Con lo que en febrero de 1919 se creó la Scott Company, la primera organización dedicada a consultas sobre el personal, en la que se propusieron planes de organización y promoción que

según en el espíritu de la democracia industrial estimularían el desarrollo de asociaciones de trabajadores.

La Scott Company instala departamentos de personal al mismo tiempo que desarrolló la idea de que el trabajador y su tarea forman una unidad integral. Donde la labor del departamento de personal era integrar en un trabajador sentimientos positivos, motivación, buen desempeño de trabajo, tranquilidad, etc., de manera armoniosa y reconocer que ninguna tarea determinada puede transformar a un trabajador y viceversa. Asimismo, comenzó a trabajar en el ámbito de relaciones laborales, y es entre 1921 y 1922 que la Scott Company deja de existir por el mal estado financiero que a ella y a sus discípulos y clientes les amenazaba.

Después de la guerra, la industria se vio totalmente afectada y comprendió que lo que necesitaba era la colaboración de los psicólogos para seleccionar a los hombres más capaces para laborar en ella.

Puede decirse que la Psicología Industrial se inició durante la Primera Guerra Mundial, aunque continuó su desarrollo con la Segunda Guerra Mundial, donde Alemania, Italia y Japón querían poseer colonias atacando diversos países. Al ver esto, Inglaterra formó el grupo de Naciones Aliadas, grupo de tropas de resistencia y cuando Estados Unidos y Rusia se unieron a Inglaterra, la cosa cambió para la Alemania que soñaba con conquistar el mundo. <sup>(12)</sup>

Estados Unidos se preparó para la guerra produciendo miles de tanques, ametralladoras, pero no únicamente se requerían cosas materiales sino también seres humanos preparados para

<sup>(12)</sup> Nerón, A. y Espartaco, Che. Op. Cit.

enfrentar la guerra; por lo que los psicólogos trabajaron en el ejército y en la marina para establecer o extender programas de selección y formación de toda clase de personal militar. Estos programas no sólo ayudaron al esfuerzo militar, sino que también demostraron la aceptabilidad de la Psicología en las situaciones prácticas. Se crearon nuevos test que permitieran seleccionar a la persona adecuada para el desempeño de un puesto. La Segunda Guerra Mundial dio una serie de oportunidades para estudiar las reacciones al stress del combate y para plantear los problemas de la orientación profesional y de la rehabilitación.

Esta Segunda Guerra produjo por tanto tres aspectos en el desarrollo de la Psicología industrial en lo Estados Unidos:

- a) Orilló al psicólogo a ser buen científico de la vida real.
- b) Hizo más aceptable el estudio de problemas emocionales.
- c) Surgió un gran interés por estudiar la conducta de grupo.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial se crea una sección de Psicología Industrial y Comercial de la American Psychological Association y Kurt Lewin forma el Centro de Investigación de la Dinámica de Grupo en el Instituto de Tecnología de Massachuset, 3 años más tarde fue trasladado a Michigan; en este centro se despierta el interés por los problemas de la motivación y de la productividad en la medida en que se relacionan con la estructura de grupo. La dinámica de grupo estudia la forma cómo la gente trabaja conjuntamente en agrupaciones e intenta crear una atmósfera dentro de la que varios miembros llegan a hacerse cargo de las necesidades y problemas de la otra persona y de cualquier otro grupo.

Finalmente, en el periodo de la postguerra se observó un desarrollo continuo de la Psicología Industrial en los campos de: Selección, clasificación de personal, evaluación del desempeño, condiciones de trabajo, entrenamiento, dirección y psicología de las organizaciones.

Concluyendo, se considera pertinente que el psicólogo industrial mexicano, además de conocer la historia de la Psicología del Trabajo debe percatarse del impacto que ha tenido ésta en México; razón por la que se eligió el apartado siguiente.

## **B. La Psicología Industrial en México.**

La Psicología Industrial en México comienza el 15 de septiembre de 1910 con la inauguración de la Escuela Nacional de Altos Estudios (hoy Facultad de Filosofía y Letras) dividida en 3 secciones: Humanidades; Ciencias Exactas Física y Natural; Ciencias Sociales, Políticas y Jurídicas.

En 1916, el Dr. Enrique O. Aragón consagró la enseñanza de la Psicología en México con el gabinete psicológico estilo alemán, instalado en la misma Escuela Nacional de Altos Estudios.

La Sección de Psicopedagogía de la Secretaría de Educación Pública por medio del profesor Lauro Aguirre en 1924, logró que se creará una sección psicopedagógica que tendría como objetivo resolver de manera científica algunos problemas de organización escolar y estudiar algunas pruebas mentales.

Con el fin de realizar algunas investigaciones científicas para elaborar las técnicas que deberían emplear los maestros para mejorar nuestro sistema escolar en 1936 se funda el Instituto Nacional de Pedagogía.

En 1938 se crea la Sección de Psicología dentro de la Escuela Nacional de Altos Estudios por el Rector Gustavo Baz, donde se impartían cursos de Psicología del Trabajo. <sup>(13)</sup>

En los años 50's sólo podía estudiarse la Psicología en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), en la Universidad Iberoamericana (UIA). De 1951 a 1960 se crea el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Occidente en Guadalajara. En 1957 la Universidad de las Américas en Puebla, 1961 Universidad Veracruzana en Jalapa, la Universidad Autónoma de Puebla en 1965, así como la Autónoma de Nuevo León en Monterrey, la Autónoma de Coahuila en Saltillo y la Anáhuac en el Distrito Federal. En 1967 se crea la Universidad Autónoma de Querétaro. La Autónoma de Guadalajara en 1968. En 1970 la Universidad de Monterrey. En 1970 la carrera de Psicología en la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala y Zaragoza, se inicia bajo el plan de estudios aprobados bajo el Consejo Universitario; donde se contempla un currículum compuesto por 310 créditos a desarrollar durante 9 semestres, con la realización de tesis y un examen profesional, los primeros 6 semestres constituidos por 216 créditos básicos y 94 optativos. <sup>(14)</sup>

Por primera vez, en la Facultad de Filosofía y Letras en 1945 aparece la carrera de Psicología ya no como sección dentro del Departamento de Filosofía, sino como el

<sup>(13)</sup> Curiel, J. "El psicólogo", Porrúa Hermanos, México, 1962.

<sup>(14)</sup> Eguiluz, L. "Unidad sobre el perfil profesional del psicólogo", México, ENEPI, 1984.

segundo Departamento.

En 1953 la carrera de Psicología de la UNAM alcanza hasta 16 materias obligatorias y 5 optativas de las cuales destacan las Descriptivas, Psicoanalíticas, Clínicas e Histórico- Metodológicas y Biológicas.

En 1956 se hace la primera modificación a los planos de estudios de materia y doctorado con la especialidad de Psicología.

Es de 1957 a 1959 cuando surge en la Escuela de Psicología un plan de estudios modificado que constituye 27 asignaturas, donde la orientación dada se encontraba dentro del modelo médico de salud-enfermedad y se proporcionaba un enfoque psicoanalítico donde se impartían materias como Neurofisiología, Psicopatología, Psicoterapia, etc; esto generó que la práctica profesional estuviera encausada hacia la atención clínica de los pacientes, con lo que el psicólogo trabajaba subordinando a médicos, psicoanalistas y psiquiatras. (15)

En 1960 se crea el nivel de Licenciatura en Psicología, comprendiendo un total de 42 cursos semestrales que se cubrían en 7 semestres. En esta década la Psicología logra el último cambio en su curriculum aumentando a 49 el número de materias incluyendo biológicas, metodológicas, culturales e históricas.

La evolución de la Psicología se acelera y en 1968 se decreta la descentralización del

(15) Ribes, E. "Algunas reflexiones sociológicas sobre el desarrollo de la Psicología en México", En Revista Mexicana de Psicología, I, 14-21, 1984.

Departamento de Psicología de la Facultad de Filosofía y Letras.

La Secretaría de Educación Pública aprobó el reconocimiento de la Psicología como una profesión y otorga la cédula profesional en 1971. En general, diremos que en esta década el psicólogo pudo laborar específicamente en áreas clínica e industrial como profesional asalariado, además de que surge la duda de qué función desempeña el psicólogo con respecto a la población, es decir, identificar que servicios puede proporcionarle <sup>(16)</sup>. En noviembre de 1971 un grupo de estudiantes y maestros del Colegio de Psicólogos acuden ante el rector Pablo González Casanova a mostrarle su preocupación por la formación profesional del psicólogo, ya que la mayoría se encaminaba a enseñar Psicología que ellos mismos no sabían practicar, cosas que obstaculizaban en el país la participación de los psicólogos para transformar los sistemas educativos, laborales, políticos y sociales.

En la década de los 70's había algunas especialidades que el alumno podía cursar en los últimos semestres de la carrera, entre ellos se encontraba la Psicología del Trabajo, donde se hablaba de: Capacitación y desarrollo de recursos humanos en el trabajo, selección de personal, conducta organizacional, motivación, liderazgo, etc.

Hasta 1975 el psicólogo se dedicaba exclusivamente a la selección de personal aplicando pruebas psicológicas y entrevistas; actualmente las funciones del psicólogo del trabajo se han ampliado a: Administración de empresas, selección de personal, reclutamiento, capacitación, inducción, motivación, etc.

<sup>(16)</sup> Eguiluz, L. Op. Cit.



Durante el ciclo 1979-1980 se registró en el país una población de 25,698 estudiantes en Psicología, egresaron durante ese mismo periodo 5,554 alumnos y se titularon 1,935. Se enfocan a clínica 43%, educativa 23%, industrial 19%, social 10%, experimental 39%, psicología infantil, conductual y psicofisiología se encuentran en el 2% restante. <sup>(17)</sup>

Con lo que vemos, el estudio de Psicología Industrial en México comienza a tener gran demanda en los estudiantes. Por lo tanto, el psicólogo tiene un amplio campo de acción, ya que con el panorama socioeconómico, político y cultural que hay en México, donde cada vez se requiere más personal calificado para elevar la productividad del país, él toma un papel importante en el desarrollo de dicho país.

Al percatarse de los acontecimientos ocurridos en la Psicología Industrial en México y el papel que desempeña el psicólogo ubicándose en una de las ramas de dicha área como es la selección de personal para otorgar un ascenso, se considera pertinente mencionar brevemente dicho proceso en el siguiente capítulo.

<sup>(17)</sup> Eguiluz, L. Op. Cit.

# **CAPITULO**

**2**

## II PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

### A. Antecedentes Históricos.

La selección de personal es una función que siempre se ha presentado en forma inherente a toda empresa; el hombre ha implantado y se ha visto sujeto a diversos sistemas de selección desde los inicios de la civilización. Algunos de éstos son empíricos, científicos y/o técnicos; tales como el clima, la situación geográfica, la naturaleza propia del individuo (características no aprendidas como la fortaleza física, agudeza sensorial, etc.).

Al respecto de dichos factores se encuentra la teoría formulada por Darwin (El Origen de las Especies 1959), que se basa en el principio de la selección natural, o sea, en la supervivencia de los más aptos como resultado de la lucha por la existencia.

**"Las especies según esta teoría tienden a variar y sus variaciones se perpetúan o desaparecen según estén o no en armonía con las exigencias de la vida". (18)**

El hombre en conocimiento de estas exigencias ha creado una serie de instrumentos que en determinado momento suplen sus deficiencias (diferentes vestimentas de seguridad, brazos mecánicos, control de climas, etc.) que le permiten realizar un sinnúmero de funciones y tener mejor adaptabilidad a las situaciones climatológicas.

(18) Darwin, Ch. "El Origen de las Especies", Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 1, México, 1981.

Además ha desarrollado una serie de habilidades y aptitudes en distinto grado, lo que ha sido causa de las diferencias individuales. Estas ayudan a establecer y/o identificar que persona es más apta para realizar determinada tarea.

En base a lo anterior vemos que desde nuestros antepasados se ha dado por sentado la realización de diferentes asignaciones según sus cualidades, ya que la selección busca la satisfacción de la sociedad y del individuo. Un ejemplo más es la dinámica de algunas tribus primitivas, donde al mejor cazador se le otorgaban privilegios especiales; de esta forma se exageraba la caza total del grupo y se le obsequiaban al jefe las mejores piezas. Y es a través del tiempo como vemos que el cabecilla, el caballero, el príncipe, el artesano habilidoso o el jefe de una industria se ha esforzado por elegir entre los hombres dotados a aquellos cuyas características aparentes o supuestas de su conducta les permiten integrarse a un grupo de aptos, con lo que se garantiza el éxito de la empresa planeada. <sup>(19)</sup>

A principios de siglo apareció en los Estados Unidos de Norteamérica un movimiento llamado "Administración Científica" encabezado por F. Taylor, una de las principales aportaciones de este movimiento fue la creación de Oficinas de Selección de Personal dentro del servicio de las empresas.

Esta aportación constituye el primer intento de lo que es ahora, un Departamento de personal, en cuanto a Recursos Humanos se refiere, ya que Taylor consideró que no era conveniente que los capataces siguieran seleccionando por sí sólo su propio personal de manera empírica, pues utilizaban formas subjetivas de evaluación, tales como su opinión y/o preferencia

<sup>(19)</sup> Gilmer, H. 1975, Op. Cit.

por determinada persona, para ello estableció en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección de personal. <sup>(20)</sup>

Fue a consecuencia de la Primera Guerra Mundial que se empezaron a llevar a cabo algunos intentos sistematizados sobre la selección de personal. Movimientos en los que urgía aplicar test psicométricos a más de millón y medio de hombres en el ejército de los Estados Unidos.

Es en base a diferentes acontecimientos como la selección de personal desempeña un papel importante dentro de la sociedad empresarial y algunos autores tratan de definirla; entre éstos se encuentra Villareal R. quién plantea "La selección de personal es el conjunto de procedimientos y criterios que se han estudiado, desarrollado y puesto en práctica para obtener la información necesaria sobre una o varias personas con el fin de elegir de entre un grupo más reducido el candidato idóneo para desempeñar determinada tarea". <sup>(21)</sup>

Otros autores, entre ellos Dunnette y Kirchner, prefieren en lugar de dar una definición concreta, describir el procedimiento, señalando como por medio de la selección se pretende buscar a la persona adecuada para ocupar la vacante. Este comprende diferentes elementos como son: La vacante, requisición, el análisis de puestos, reclutamiento, solicitud, entrevista, pruebas, psicométricas y de trabajo, examen médico, socio-económico, etc. Con lo que se van tecnificando los sistemas de selección de personal y se ha establecido como requisito fundamental en movimientos escalafonarios.

<sup>(20)</sup> Taylor, F. "Principios de la administración científica", Herrero Hermanos, México, 1989.

<sup>(21)</sup> Villareal, R. "Selección sin resultados", UNAM, 1972.

## **COMENTARIO:**

Es reducido el número de empresas que realizan de una manera estricta (o disponen de técnicas específicas) el proceso de selección de personal para la verificación de características y habilidades adecuadas con las que el candidato desempeñe determinado puesto, éste es el caso de la Delegación Azcapotzalco, pues se efectúa la selección de aspirantes considerando la entrevista, pruebas psicométricas, exámenes de trabajo, médicos, etc.

Por otro lado, vemos que a pesar de que la selección de personal es uno de los temas más divulgados actualmente, resulta contradictorio que profesionales que se dediquen a este proceso no se actualicen y hasta cierto punto se puede decir que se encuentren estancados en sus conocimientos a lo referente en este tema trabajando de forma tradicional y estrictamente rutinaria sin nunca hacer investigaciones que mejoren y faciliten el desarrollo de dicho proceso.

## **B. Factores inherentes a todo proceso de selección.**

En el campo de la selección de personal es de fundamental importancia que el psicólogo realice una depuración detallada de cada uno de los candidatos que se presenten en relación a que las características físicas y mentales de ellos son aspectos que influyen en el desempeño. Para esto es necesario se auxilie de técnicas psicométricas, exámenes de conocimientos, socio-económicos etc., con lo que se ocupará de manera más objetiva la vacante. (Anexo I).

### **1. Vacante:**

El proceso de selección se inicia cuando se presenta una vacante, esto es: "Un puesto que

no tiene titular" (22). Los planes de operación general de una empresa y la cantidad de rotación de la mano de obra determinará principalmente el número de puestos vacantes que deben ocuparse durante un periodo dado. Conocidas las metas y los estándares de trabajo es sencillo saber el número de empleados que será necesario reclutar.

La vacante puede ser por puesto de nueva creación, imposibilidad temporal o permanente de la persona que venía desempeñándolo, ascenso del empleado, etc.

Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución de trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y sólo en caso de no ser posible se solicitará que se cubra por personas ajenas a la empresa. Al requerir que se cubra una vacante, el jefe del departamento donde se encuentra la misma debe enviar a la Oficina de Selección de Personal una requisición, ya que sin ésta no se podrá contar con un candidato que ocupe dicho puesto.

## 2. Requisición.

El reemplazo y el puesto de nueva creación se notifican a través de una requisición, "documentos que amparan la necesidad de obtener un titular que desempeñe un puesto" (23) al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos por los que se pide el desempeño de dicha función, tales como:

- a) Fecha y nombre del departamento que hace la requisición.

(22) Arias, F. 1984, Op. Cit.

(23) Arias, F. 1984, Op. Cit.

- b) Puesto y fecha en que se deberá estar cubierto el mismo.
- c) Puesto y tiempo por el cual se va a contratar.
- d) Turno, horario, sueldo y prestaciones.

Recibida la requisición de personal se recurrirá al análisis de puestos con el objeto de determinar los requisitos que debe satisfacer la persona al ocupar el puesto.

### **3. Análisis de puestos.**

Dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir se requieren ciertas habilidades, estudios, experiencia, iniciativa; puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo varían en cada caso. Por ello es importante examinar las características de cada puesto, a fin de establecer posibilidades de éxito. Debe definirse con claridad que dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe.

**"El análisis de puestos es el descubrimiento de las conductas del empleado que son necesarias para que el puesto sea desempeñado con éxito". (24)**

Un puesto puede ser definido como "el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". Entendiendo por operaciones a todo trabajador que "hace algo" concreto y definido, sea en forma

(24) Dunnette, M "Psicología Industrial", Trillas, México, 1976.



continua, periódica o eventual. <sup>(25)</sup>

### **3.1 Aplicación y utilización.**

Las posibilidades de la aplicación del análisis de puestos son muy variadas, en virtud de conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello:

. Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal en programas de capacitación y desarrollo, calificación de méritos, evaluación de puestos, sistemas de incentivos, higiene y seguridad, para efectos organizacionales, de supervisión y auditorías administrativas, etc.

### **3.2 Técnica.**

El análisis de puestos como una técnica es útil para obtener toda la información necesaria que nos describa en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización. La técnica de análisis de puestos consta de 3 pasos:

a) Recabar metódicamente todos los datos con integridad y precisión, es decir, que la persona que ha de ser entrevistada es la que desempeña el puesto en forma eficiente de acuerdo a los requerimientos de la organización.

b) Separar las perceptivas que se tiene del puesto en la organización y las del trabajador.

<sup>(25)</sup> Reyes, P. A. "Análisis de Puestos", Limusa, México, 1982.

- c) Realizar un reporte final con los datos obtenidos.

### 3.3 Metodología.

Con lo referente a la recopilación de la información, ésta se puede captar de diferentes formas:

a) **Observación.** El analizador analiza a los empleados mientras trabajan y posteriormente toma nota de las labores desempeñadas. <sup>(26)</sup>

b) **Cuestionario.** Se le pide a quien ocupa el puesto que conteste algunas preguntas con sus propias palabras proporcionando datos sobre el trabajo realizado. <sup>(27)</sup>

c) **Entrevista.** El analista obtiene información interrogando al trabajador. <sup>(28)</sup>

Como una guía que permita al analista recoger los datos después de obtener informes con integridad y precisión, pueden considerarse las interrogaciones:

**Qué, cuándo, cómo, con qué fin, dónde lo hace.**

d) **Los trabajadores por si mismos pueden colaborar en la obtención del análisis de puestos.**

<sup>(26)</sup> Siegel, L. "Psicología Industrial", Continental, México, 1975.

<sup>(27)</sup> Dunnette, M. 1976, Op. Cit.

<sup>(28)</sup> Reyes, P. A. 1982, Op. Cit.

**- Diario de actividades sistemáticas.**

Los trabajadores paralelamente al realizar su trabajo diario hacen un registro de sus labores. Se tiene la desventaja de que el trabajador al ver que le piden una lista de sus actividades se sienta presionado y exagera un poco la descripción de éstas. <sup>(29)</sup>

**e) El análisis de puestos puede complementarse con la ayuda de supervisores.**

**- Método de conferencia técnica.**

Los supervisores deben completar los datos que escapan a la observación o a otra técnica utilizada. Estos dan la información, ya que ellos conocen el trabajo en cuestión.

El analista puede verse incluido en el trabajo referente al análisis.

**- Método de incidentes críticos.**

Se registran las labores que son (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio. La meta es identificar las conductas que distinguen al empleado eficiente del deficiente, contando para ello con la colaboración de los supervisores, compañeros de trabajo y otros familiarizados con el puesto. <sup>(30)</sup>

<sup>(29)</sup> Shultz, D. 1976, Op. Cit.

<sup>(30)</sup> Stanton, S. "Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal", Limusa, México, 1985.

No hay que olvidar que el analista no investiga trabajadores sino puestos y que debe considerar diferentes componentes del análisis, ya que no únicamente es importante la forma de obtener información, sino también el como se presenta.

### **3.4 Análisis y evaluación de la información.**

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio, para ello requerirán experiencia en trabajos similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios tiene la característica de que los jefes inmediatos al puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido, es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores deberá tener una visión panorámica de su sección o departamento, así como de los puntos que puedan enriquecer, modificar o bien ratificar lo expresado por quien ocupe el puesto. Por medio de esto llegará a la elaboración de análisis definitivos.

### **3.5 Presentación del Estudio.**

Una vez afinado y evaluado por los jefes de sección, departamento y divisiones, se procede a hacer la presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

El análisis de puestos se compone de diferentes elementos:

a) Encabezado.

Se ha buscado incluir en este título la información que permita localizar al puesto tanto en la estructura de la organización como físicamente en las instalaciones de la misma.

**b) Identificación del puesto.**

Este apartado contiene datos necesarios para fácil identificación de los puestos que conforman a una organización, como son: nombre, clave, nivel jerárquico, ubicación, sueldo mensual, compensaciones, otro nombre, tipo de contrato, jornada de trabajo o puesto inmediato superior e inferior del puesto.

**c) Descripción Genérica.**

Una vez hecha una descripción pormenorizada de las funciones será más sencillo poder describir genéricamente el puesto. Dadas las dificultades normales que entraña elaborar definiciones se propone estandarizar la función o funciones básicas del puesto atendiendo a 4 aspectos fundamentales:

- . La unidad, grupo, artículo o personas afectadas por la función.
- . El sistema, procedimiento o técnica utilizada.
- . El objetivo o razón de la función.
- . Observaciones.

En la descripción genérica se enumeran todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general.

#### **d) Descripción específica.**

En ésta se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado, ya sean diarias, periódicas o eventuales. Todas y cada una de estas labores deben ser registradas en orden cronológico de acuerdo a la importancia de cada una. Además es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mismas.

La especificación derivada de la descripción del puesto pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo.

#### **e) Especificación del puesto.**

En la especificación se designan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Dentro de las técnicas de administración estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de "factores", todos los que se usan caen dentro de las categorías de habilidades, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

Por último, en el análisis de puestos debe especificarse el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto en especial.

### **3.6 Perfil del puesto.**

Se busca definir el perfil de quien va a ocupar el puesto considerando la edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables y las características psicológicas que se requieran.

Al terminar la etapa de análisis de puestos existe la posibilidad de explorar los trabajadores con los que cuenta la empresa; esto, checando el inventario de recursos humanos.

## COMENTARIO

Es necesario realizar la descripción de un cargo antes de entrevistar a un candidato, ya que sin el análisis de puestos se recavaría información general sin identificar lo que realmente interese del solicitante para compararlo con el puesto a cubrir.

Se considera que no es conveniente realizar el análisis de puestos a cada que se va a contratar a una persona, pues se puede hacer uso de una guía de puestos, no olvidando que ésta debe ser actualizada continuamente.

Tal es el caso de la Delegación Azcapotzalco, donde se tienen registradas las actividades, habilidades y requisitos de cada puesto existente en la misma y en el momento en que se va a hacer una evaluación escalafonaria el psicólogo acude a dicha guía con lo que se ahorra tiempo, dinero y esfuerzo.

### **4. Inventario de recursos humanos.**

Este consiste en la localización en el inventario de recursos humanos de las personas que prestando actualmente sus servicios en la organización reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización y de los cuales se sabe la actuación que han tenido en el tiempo que lleva de prestar sus servicios.

Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaje en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos, función que debe desempeñar la comisión mixta de escalafón, por ejemplo, la de la Delegación Azcapotzalco.

De no haber trabajadores de la empresa para cubrir el puesto es pertinente acudir a diversas fuentes de reclutamiento.

## **5. Reclutamiento.**

El reclutamiento consiste en atraer y reunir a un número suficiente de solicitantes a fin de realizar la mejor selección posible del personal adecuado a los puestos. <sup>(31)</sup>

Es importante mencionar que al registrar una vacante antes de recurrir a fuentes externas deberá procurarse cubrirla en igualdad de circunstancias con personas que ya están laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

Se debe estar informado de a que fuentes se puede acudir para dar a conocer los cargos que ofrece determinada empresa y así realizar una buena selección.

Algunas de estas fuentes son:

a) **Promoción interna.** Economiza tiempo y dinero, revela talentos escondidos, levanta la

<sup>(31)</sup> Hernández, S. y Ballesteros, N. "Selección de personal", Interamericana, México, 1987.



moral a los empleados ya que ellos son candidatos para el puesto.

**b) Información verbal.** En cuanto se sabe que va a haber una vacante se corre la voz.

**c) Agencias de colocaciones.** Las agencias de colocaciones están adquiriendo fama al examinar cuidadosamente los solicitantes para las necesidades de empleos determinados en una empresa dada, abarcando una amplia escala de ocupaciones, de oficina, manuales, técnicas, profesionales, etc.

**- Anuncios.**

Que no pase desapercibida la posibilidad de poner un anuncio solicitando el tipo de persona que se está buscando, un rótulo en la ventana o un anuncio en el periódico, revistas, etc., de la localidad pueden dar resultados rápidos y satisfactorios.

**- Escuelas.**

La mayoría de las escuelas tienen una oficina de colocación que ayuda a llenar el puesto con la persona idónea que se está buscando. Normalmente se eligen a los estudiantes más brillantes y éstos pueden ser moldeados a la política de la empresa. <sup>(32)</sup>

**- El sindicato como reclutador.**

<sup>(32)</sup> Arthur, D. "Reclutamiento, Entrevista, Contratación y Orientación de nuevos empleados", Norma, Colombia, 1987.

El sindicato ejerce tradicionalmente las funciones de bolsa de trabajo y tanto el patrón como el empleado han acabado por aceptar la sala de contratación del sindicato como una combinación de agencia de colocaciones y de oficina de reclutamiento.

Explorando éstas y otras fuentes de reclutamiento, el psicólogo industrial puede hacer la selección de los candidatos de una manera idónea.

Rara vez las empresas contratan a una persona que han reclutado para cualquier nivel dentro de su organización sin antes hacerle llenar un formulario de solicitud. Por tal motivo, decidimos estudiar algo sobre esto en el siguiente apartado.

## COMENTARIO

El buen manejo de los medios y fuentes de reclutamiento proporcionan un ahorro de tiempo y económico, así como una mejor obtención de mano de obra.

El medio de difusión de reclutamiento en la Delegación Azcapotzalco comúnmente se da por la bolsa de trabajo de CEDEPECA (Centro de Delegacional Promotor del Empleo, Capacitación y Adiestramiento) o por recomendaciones de conocidos hechas por los mismos empleados. Lo que ha funcionado bien, ya que en el momento en que se abren contrataciones, acuden al Departamento de Selección de Personal un sinnúmero de aspirantes a diferentes puestos. Por lo que la demanda de candidatos a un puesto facilita la selección. No olvidando que las contrataciones de personal a diversos puestos es extensa ya que hay eventuales y de base.

Por otro lado se dan a conocer diferentes convocatorias de vacantes a cubrir por personas

internas sometiénolas a un concurso escalafonario, con lo que se busca ahorrar tiempo de capacitación, reclutamiento, ambientación, etc. Aunque se ha observado que esto puede ocasionar conflictos al tener que realizar una elección entre los mismos compañeros, pues el que es elegido, en ocasiones es blanco de agresiones ya sean físicas o verbales.

## 6. Solicitud de Empleo.

Localizando a los candidatos, éstos podrán llenar la solicitud de empleo, la cual debe estar diseñada de acuerdo con el nivel al que se está aplicando. Es deseable tener 3 formas diferentes: Nivel ejecutivo, empleados y obreros.

De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un curriculum vitae para ejecutivos. <sup>(33)</sup>

El objetivo de la solicitud como instrumento o requisito para admitir al nuevo personal es que los datos obtenidos son indicadores de la valoración del solicitante como futuro empleado de la empresa. La utilidad que se dé a ésta dependerá de las políticas de la empresa. Es decir al "conjunto de normas seguidas por la empresa para tratar a sus obreros y empleados". <sup>(34)</sup>

La solicitud no debe tomarse como trámite tradicional de iniciar un empleo, sino que debe dársele el valor que le corresponde, ya que es un medio para conocer las características

<sup>(33)</sup> Arias, G. F. 1984, Op. Cit.

<sup>(34)</sup> Shultz, D. 1976, Op. Cit.

generales del solicitante, además que servirá como guía en el proceso de selección, pues permitirá emplear la información para la elaboración de la entrevista.

La solicitud es el primer contacto que tiene el solicitante y la empresa, por lo que se recomienda seguir con esta técnica, pues nos proporciona mayor información del candidato; sin embargo, en ocasiones se hace uso de la pre-solicitud, con la que se obtienen datos generales del solicitante como son:

- . Nombre, dirección, teléfono, sueldo que pretende, profesión, puesto deseado, experiencia.

Los modelos de solicitud comprenden diferentes áreas:

**a) Datos personales:** Nombre, domicilio, teléfono, edad, sexo, lugar de nacimiento, fecha de nacimiento, nacionalidad, con quien vive, peso, estatura, personas que dependen de él, estado civil.

**b) Documentación:** Registro Federal de Contribuyentes, afiliación al Seguro Social, cartilla del servicio militar, no. de pasaporte, licencia de manejo (clase y número de licencia). Si es extranjero, documentos que le permitan trabajar en el país.

**c) Estado de salud y hábitos personales:** Es necesario saber como considera su estado de salud el candidato, si padece alguna enfermedad crónica, que deporte práctica, si pertenece a algún club social o deportivo, cual es su pasatiempo favorito, cual es su meta en la vida. Esto con la finalidad de escudriñar sobre sus intereses y disciplina que tiene en su vida diaria.

**d) Datos familiares:** Nombres, domicilio y ocupaciones de los familiares más cercanos, así como de esposa e hijos.

**e) Datos educacionales:** Es pertinente enterarse de los estudios que tiene una persona y si van de acuerdo al puesto solicitado, conocer las fechas y lugar de realización de su estudios, cursos extraordinarios, orientación profesional.

**f) Conocimientos generales:** Se consideran el idioma que domina, funciones de oficina, máquinas de oficina o taller que sepa manejar y otros trabajos.

**g) Empleo actual y anteriores:** En este punto se cuestionan las experiencias laborales logradas, metas alcanzadas, las funciones realizadas, los puestos ocupados, el desarrollo alcanzado, las supervisiones ejecutadas, los salarios devengados y las causas de renuncia o despido efectuados.

**h) Referencias personales:** Se pide al candidato el nombre, domicilio, teléfono, ocupación y tiempo de conocer a una persona con la que se puede indagar sobre el comportamiento del mismo solicitante.

**i) Datos generales:** Se indaga como supo del empleo, si tiene parientes trabajando en la empresa, si ha estado afiliado a un sindicato, si tiene seguro de vida o si puede viajar.

**j) Datos económicos:** Se le pregunta si tiene otros ingresos, importe mensual, si vive en casa propia, paga renta, tiene automóvil propio, tiene deudas, etc.

Los datos enunciados en las 10 áreas deberán enfatizarse de acuerdo a las exigencias o necesidades requeridas para cada puesto.

La información obtenida en la solicitud podrá ser comprobada por medio de una investigación de campo, es decir, se corroborará la honestidad y veracidad de la información que dio el candidato.

La solicitud y la entrevista inicial determinan si el candidato tiene los requisitos mínimos para ocupar el puesto, por lo que en caso afirmativo se procederá a la entrevista de selección.

## COMENTARIOS

La solicitud, ya sea de nuevo ingreso o ascenso así como el curriculum vitae, es un medio de selección que permite al psicólogo detectar de manera general los elementos con los que cuenta el candidato y en el momento de entrevistarlos usarlos como base.

Se considera que la solicitud como el curriculum vitae es conveniente aplicarlos únicamente de nivel administrativo en adelante, ya que se ha visto que cuando se les proporciona a obreros, personas de limpia, etc., como es el caso de la Delegación Azcapotzalco, su llenado es difícil, pues dichos solicitantes aún en movimiento escalafonario son personas que en ocasiones como máximo cursaron el 1er. año de educación primaria y que han estado fuera de sometimiento a escritura de 20 a 40 años, provocándoles nerviosismo. Razón por la que el psicólogo debe intervenir y a veces llenar el documento, con lo que vemos hay un elevado gasto en tiempo, económico y de mano de obra.

## **7. Entrevista de selección.**

En todo proceso selectivo, la entrevista personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la contratación de un candidato a empleo.

Si se lleva a cabo con habilidad y tacto la entrevista personal constituye un elemento importante de la evaluación con el ánimo de que pueda lograr los resultados esperados. En verdad puede tener diferentes aplicaciones, como: reclutamiento, selección, orientación, evaluación del desempeño, etc.

### **7.1 La entrevista puede ser definida como:**

**"Foma estructurada de comunicación, que tiene por objeto proporcionar, recabar y obtener una mayor información acerca del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, prediciendo si podrá desempeñar la tarea encomendada". (35)**

Esto es un sistema de comunicación, la cual comprende 5 elementos fundamentales: (36)

a) La fuente, o sea el candidato, con diferentes características de personalidad. En el que se origina el mensaje.

(35) Chapuis, F. "Situación Psicosocial de los Interlocutores", Trillas, México, 1974.

(36) Byars. "Comunicación con los empleados", Trillas, México, 1985.

b) El transmisor, que es el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones.

c) El canal de transmisión, es decir, las palabras y gestos.

d) El instrumento de codificación, los receptores de la información (el entrevistador y el entrevistado) pueden interpretar o descifrar los mensajes de modo diferente.

e) El destino, es decir, a quien se pretende transmitir el mensaje, en este caso para el candidato el destino es para el entrevistador y viceversa.

**7.2. El éxito de la entrevista consistirá en la habilidad y ambiente que el psicólogo tenga para conducirla; por ello es pertinente conocer las características de la misma.**

**a) Atmósfera.**

Esta principia cuando se presenta el candidato y la reacción que le produce el ambiente de trabajo y la oficina, así como la forma en que se le recibe.

**b) Rapport.**

En esta etapa se debe establecer una revisión entre el entrevistador y el candidato en los primeros minutos de la entrevista; hablándole sobre situaciones triviales, explicarles características generales de la empresa, prestaciones, horarios, etc. Esta depende del estilo del entrevistador.



El objeto es reducir la tensión del candidato y lograr un mayor acercamiento con el entrevistador.

**c) Cima.**

El entrevistado proporciona toda la información que el psicólogo requiera sin presentar obstáculo alguno en las contestaciones.

Aquí es donde el entrevistador puede auxiliarse de la hoja de solicitud para recabar información que no haya quedado clara; considerando espacios en blanco u omisiones, lagunas de tiempo, etc.

### **7.3 Entrevista inicial.**

La finalidad de la entrevista previa es tan sólo una indagación general para descubrir si el candidato es el tipo de persona que se desearía investigar más a fondo, a quien se le debería dedicar más tiempo <sup>(37)</sup>. La meta principal en estos casos es formarse una idea general respecto de la actitud, personalidad, capacidades y experiencia anterior del candidato; debe informársele la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones. Si pareciera ser un empleado en potencia, se le podrá dedicar más tiempo y esfuerzo.

Sin embargo, si fuera evidente que no se trata del tipo de persona que se busca, se podrá economizar mucho tiempo y esfuerzo mediante una entrevista previa que sea breve y cortés.

<sup>(37)</sup> Byars. "Administración de recursos humanos", Interamericana, México, 1983.

Las áreas en que se basa el interrogatorio del entrevistador son las siguientes: <sup>(38)</sup>

- Historia laboral, educacional, personal.
- Tiempo libre.
- Situación socioeconómica.

Para realizar una entrevista se requiere que lo haga una persona que tenga habilidad para manejar la personalidad de los diferentes candidatos, evitando tener conflictos; es decir, el entrevistador debe saber cómo presentarse, qué evaluar y de qué manera.

Lo mencionado anteriormente sólo son algunos factores que el entrevistador debe considerar al cumplir su labor, pero ésta no culmina aquí, debe realizar una evaluación de la entrevista, es decir, presentar por escrito la información obtenida, dándole sentido de acuerdo al puesto que solicitó el candidato.

#### **8. Informe de la entrevista.**

La entrevista debe ser redactada al final de ésta, no olvidando valorar:

- a) La apariencia física, porte, corrección en el vestir, etc.
- b) Educación, modales y aspectos sociales del comportamiento.
- c) Modo de hablar y de expresarse, vocabulario, capacidad de conversación.

<sup>(38)</sup> Chapuis, F. 1974, Op. Cit.

- d) Salud, energía, vitalidad.
- e) Actitudes, intereses, aspiraciones.
- f) Sociabilidad.
- g) Situación económica, social y familiar.
- h) Problemas personales.
- i) Eficacia real de sus estudios y aprendizaje.
- j) Experiencia previa en el trabajo.

Evitando así omitir información que distorsione el objetivo esperado. Por lo que será más sencillo que el entrevistador analice la información proporcionada por el candidato, sin tratar de hacer inferencias o formulando conclusiones que no puedan ser comprobadas, además de tomar en cuenta los conceptos generales acerca del solicitante.

**8.1 Posteriormente el entrevistador debe realizar autocríticas, la cual puede hacerse por medio de cuestionarios, video, etc., en donde se indaga: <sup>(39)</sup>**

- a) Qué sucedió en la entrevista.
- b) Cómo fue conducida.
- c) Qué ha pasado con las personas aceptadas.
- d) Qué ha pasado con las personas rechazadas.

<sup>(39)</sup> Arias, G. F. 1984, Op. Cit.

- e) Información que se obtuvo.
- f) Se logró el objetivo de la entrevista.
- g) Se le dio seguridad al entrevistado.
- h) Se utilizó una adecuada técnica, etc.

## **8.2 Una vez realizada la evaluación es pertinente hacer un seguimiento de la persona aceptada para rectificar la opinión del entrevistador.**

Además de los factores que se consideran en la entrevista para evaluar a un candidato es necesario valorar su habilidad y potencialidad en relación a los requerimientos del puesto. Esto puede ser efectuado en base a la aplicación de pruebas psicológicas.

### **COMENTARIO**

La entrevista debe ser realizada por una persona especializada, pues ésta tendrá que mantener un respeto absoluto con el candidato además de manejar adecuadamente situaciones emocionales del candidato.

En la experiencia personal obtenida en la Delegación Azcapotzalco observé que no es sencillo aplicar una entrevista, a pesar de contar con algunos conocimientos teóricos y prácticos, ya que en ocasiones los empleados al sentirse presionados por el deterioro económico que atraviesa su familia y conflictos que esto acarrea entre ellos ven como única salida a sus problemas obtener un ascenso en el trabajo. Esta situación los hace sentirse desubicados, por lo que durante la entrevista en ocasiones terminan llorando y suplicándole al psicólogo agote los medios necesarios para que él ascienda y de esta manera se estabilice económicamente. La labor del psicólogo está en tranquilizar al candidato y hacerle comprender que el entrevistador por

si sólo no es quien va a decidir si se le otorga el ascenso o no, pues el trabajador debe someterse a un proceso escalafonario y en base a esto se dará una respuesta.

### **9. Pruebas Psicométricas.**

Las diferencias individuales son características tan privativas como la apariencia personal (exterior), la facilidad de la palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse, ya que por ejemplo: la cantidad de interés que pone una persona en su trabajo puede determinar e influir de manera considerable en la realización de una tarea.

Una manera de medir los diferentes aspectos conductuales del individuo son los test psicológicos, definido como:

**"Prueba que implica una tarea a realizar idéntica para todos los objetos examinados, con una técnica precisa para apreciación del éxito o fracaso". (40)**

Es decir, el test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

De esta manera, una batería psicológica está formada por un conjunto de test; el tipo de pruebas a utilizar va a estar determinado por la descripción de las áreas del puesto a que

**(40)** Areas, G. F. 1984, Op. Cit.

corresponden. Por eso es necesario conocer la variedad de pruebas que existen para adecuar la batería a los factores que se requieren cumpla el candidato.

Areas, G.F. utiliza los términos test y pruebas como sinónimo, definición que se comparte.

### **9.1 Las características que debe tener un test psicométrico son las siguientes:**

**a) Objetividad.-** La calificación que obtiene el candidato a pruebas está considerablemente libre de cualquier interpretación subjetiva por parte de la persona que califique.

**b) Confiabilidad.-** Indica si el test es constante en las menciones que obtiene de una misma persona. Esta se mide por varios procesos.

**c) Validez.-** Existencia de criterios con los cuales se pueden comparar los resultados del test, tales como:

Las pruebas psicológicas pueden calificarse en varios grupos dependiendo de la finalidad particular del sistema de calificación, éste se basa en el tipo de conducta que debe medir la prueba. <sup>(41)</sup>

<sup>(41)</sup> Blum, M. 1985, Op. Cit.

Las pruebas difieren una de otra por la forma en que se elaboran, se administran y califican. Cada forma se inclina a tener sus propias ventajas y deficiencias peculiares aún cuando algunas más adecuadas que otras para los intereses industriales. <sup>(42)</sup>

## 9.2 Formas de pruebas.

**La calificación subjetiva u objetiva.-** Las pruebas industriales son, casi exclusivamente, de naturaleza objetiva por causa de confiabilidad y facilidad de calificación. Tales pruebas no son afectadas por la predisposición del calificador y se puede disponer rápidamente de ellas en cuanto se termina la sesión de prueba.

## 9.3 El tipo empleado al realizar los test es:

**a) Velocidad.-** Tiene un límite determinando el tiempo más allá del cual no se permite a los participantes trabajar, aún cuando no haya contestado a todos los puntos (por ejemplo: El Beta, manejado en la Delegación Azcapotzalco para otorgar ascensos).

**b) Capacidad o potencial.-** No tiene límite de tiempo, ya que el número de respuestas correctas depende de la habilidad que posea la persona.

Se ha demostrado que las personas de mayor edad, si se les compara con personas menores, se les encuentran en una situación desventajosa en las pruebas de velocidad, mientras que en las pruebas de capacidad se puede perfectamente comparar la ejecución de ambos grupos

<sup>(42)</sup> Siegel, 1975, Op. Cit.

de distintas edades <sup>(43)</sup>.

**c) Las pruebas pueden realizarse por ejecución, papel y lápiz y orales.**

. **Pruebas de ejecución.**- El candidato realiza cierto número de manipulaciones u opera algunos aparatos: Pies, cubos, pantógrafos, etc.

. **De papel y lápiz.**- La persona contesta por escrito las preguntas, hace marcas, traza líneas o dibuja.

. **Orales.**- Responde asociando una palabra con otra.

**9.4 Evaluación.**

Además de ser diferentes en cuanto a la forma, las pruebas psicológicas difieren una de otra respecto de las características personales que evalúan. Dichas funciones se identifican como la inteligencia, la aptitud, la realización, el interés y la personalidad.

**a) Inteligencia.** Es la capacidad de agilidad mental, es decir, implica la capacidad general de aprender y resolver problemas (por ejemplo: El Beta, Raven, etc).

<sup>(43)</sup> Lorge, I. "The influence of the test upon the nature of mental decline as a function of age", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 27. (1936) págs. 100-110. Citado en: Siegel, 1975, Op. Cit.



**b) Aptitud.** Mide la capacidad para adquirir determinados conocimientos o habilidades. Existen siete capacidades (aptitudes) mentales primordiales: Memoria, cantidad, percepción, razonamiento, espacio, palabra y facilidad de palabra. Las pruebas de aptitud evalúan la capacidad y no el saber.

**c) Pruebas de aprovechamiento.** Eficiencia actual en una área dada, más bien que la capacidad. Mide una de 2 categorías:

- Oral/escrita.
- Muestra de trabajo.

**d) Pruebas de interés vocacional.** Determina las preferencias de la persona entre diferentes tipos de trabajo.

**e) Pruebas de personalidad.** Recae en una de dos categorías objetivas (escritas) y proyectivas.

- **Objetivas (escritas) o de papel y lápiz.**- Se presentan una serie de cuestionarios donde se le pide al candidato conteste si o no, (por ejemplo: Mi salud me preocupa mucho).

- **Sistema de proyección.**- Se le presentan al candidato una serie de estímulos induciéndole a contestar con toda libertad y a decir lo que ve en dicho estímulo. Se supone que las respuestas a dichos estímulos son proyecciones de los pensamientos, anhelos, deseos y necesidades del sujeto. (por ejemplo: Una prueba proyectiva puede ser el Machover).

**9.5 Por lo general los test no son difíciles de aplicar, pero requieren de un psicólogo industrial para evaluar al candidato, ya que en este proceso en ocasiones se incurre en distintas faltas, tales como: <sup>(44)</sup>**

a) Existen individuos sin escrúpulos que pretenden ser psicólogos y no mantienen las normas adecuadas y rígidas que impone la práctica profesional, entonces la utilización de pruebas puede resultar perjudicial.

b) Es necesario comprender los antecedentes de las pruebas psicológicas antes de utilizarlas. De lo contrario no se está en condiciones de conocer la diferencia entre prueba psicológica y una simple serie de preguntas.

c) Errores que originan las condiciones en que se realizaba la experimentación, el aspirante debe contar con un lugar de espera agradable, recibir las explicaciones de lo que tiene que hacer.

d) No obstante las pruebas psicométricas tienen diversas ventajas para el campo industrial en este caso:

- El costo de las pruebas es bajo.
- Mejora el servicio de selección.
- Reduce los costos de contratación de personas que tendrán éxito, ya que su finalidad es medir las aptitudes y predecir el éxito final entre solicitantes no experimentados.

**(44) González, A. 1985, Op. Cit.**

- Verifica la exageración posible de las pretensiones de un solicitante, ya que es difícil fingir en una batería.

- Son útiles para descubrir fracasos en un empleo.

Por lo general, los test se deben usar junto con otros datos del solicitante (como son las pruebas de trabajo), es decir, complementario con el proceso de selección y no tomarlo como el único factor de decisión.

## COMENTARIO

La utilización de las pruebas psicológicas aplicadas a la selección de personal deberán estar de acuerdo a las actividades y requisitos del puesto de trabajo en cuestión y del ámbito laboral en que se presente. Esto implica checar los requisitos de cada puesto para elegir las pruebas a aplicar, lo que requiere de inversión de tiempo, pero a la larga se obtienen resultados benéficos al contratar a la persona adecuada.

En la Delegación Azcapotzalco la selección de pruebas para aplicar a los candidatos actualmente se basa en la escolaridad del mismo, lo que hace que la evaluación sea justa, ya que anteriormente lo que en ocasiones se hacía era por ejemplo aplicar a personas que tienen de secundaria para abajo pruebas extensas como el 16 FP que consta de 186 reactivos, con lo que el candidato al dejar un mínimo de 15 años de haber estado expuesto al sistema escolarizado y presentarle dicha prueba caía en un aburrimiento que le llevaba a contestar al azar, o bien a que el psicólogo interviniera preguntándole cada uno de los reactivos y marcando la respuestas dada en la hoja.

Esto afectaba totalmente el proceso de selección para un ascenso, pues el candidato al ver que requería ayuda especial comenzaba a preguntar si por ello había perdido puntos para su calificación final y caía en una gran angustia, ansiedad y nerviosismo; elementos emocionales que lo bloqueaban y de igual forma terminaba respondiendo sin analizar lo que se le estaba preguntando. Es en base a esto que se comenzó a hacer uso de otras pruebas más cortas, por ejemplo: La Gordón, cambio que mejoró el proceso de selección. Aunque no hay que olvidar que dada la dificultad de trabajar con una población tan difícil como ésta, existen otros métodos complementarios para hacer la selección escalafonaria como son: La entrevista, exámenes de trabajo, etc.

#### **10. Pruebas de trabajo.**

La realización de las pruebas de trabajo la hace normalmente el futuro jefe inmediato a fin de comprobar que el candidato tiene los conocimientos y experiencia laboral que el puesto exige.

En caso de que las pruebas de trabajo se refieran a conocimientos que puedan ser valorados en el área de reclutamiento y selección, deberá tener toda una batería de pruebas debidamente estandarizadas, evitando de esta manera que el futuro jefe inmediato tenga que distraerse de sus labores cotidianas orientando a psicólogo la forma de evaluar al candidato.

A este paso también se le llama "prueba práctica". Algunas organizaciones acostumbran hacerlo antes de aplicar pruebas psicológicas y otras después.

Otro elemento necesario para la selección de personal es el examen médico desarrollado a continuación:

## COMENTARIO

Cabe mencionar que en la Delegación Azcapotzalco existe un cuadernillo que contiene exámenes con sus respectivas respuestas, los cuales son aplicados a candidatos de diversos puestos. Material que el psicólogo utiliza al hacer la evaluación. Esto significó algo nuevo y enriquecedor, ya que había que aplicar pruebas a electricistas, contadores, choferes, secretarías, etc., áreas en las que yo como psicóloga no contaba con dichos conocimientos, mismo que debía tener claros para diseminar dudas de los mismos trabajadores, con la ayuda de los jefes de la oficina donde se generaba la vacante y con la documentación hecha por mi cuenta; fue como pude ampliar mi visión de conocimientos sobre otras materias necesarias para desempeñar el puesto de selección de personal en escalafón.

### 11. Examen Médico.

El examen médico es de gran importancia en las organizaciones al grado de llegar a influir en elementos como calidad y cantidad de producción, índices de ausentismo y puntualidad. Busca evitar el desperdicio humano por ubicar al candidato en trabajos que por su naturaleza física no desempeñará eficazmente al no satisfacer los requerimientos que necesitan determinadas actividades.

La realización del examen médico de admisión es financiado por cada organización y deberá ser llevado a efecto por un médico especializado en medicina del trabajo con el conocimiento del tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y las exposiciones a los agentes nocivos para la salud a fin de determinar si las condiciones físicas permiten al trabajador desempeñar eficientemente su trabajo.

En conclusión, en el proceso de selección de personal debe tomarse en cuenta en relación al examen médico los siguientes puntos:

- a) La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- b) El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- c) Las condiciones generales de la empresa presupone un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales.

Con lo anterior se busca evitar:

- Un mayor índice de ausentismo.
- Aparición de enfermedades profesionales.
- Disminución del rendimiento de trabajo.
- El peligro de contagio de diversas enfermedades.
- Déficit en la capacidad de los productos.
- Menor producción.
- Alto nivel de costos.

Un elemento más en la selección de personal es el examen socio-económico.

## **12. Examen Socio-económico.**

La investigación socio-económica debe cubrir 2 áreas específicas:

a) Proporcionar una información de la actividad socio-familiar a efectos de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el candidato.

b) Conocer detalladamente la posible actividad, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y en la entrevista del proceso de selección.

Las áreas exploradas son:

. **Antecedentes personales:** Estado civil, nacionalidad, enfermedades, accidentes, estudios, antecedentes penales, pasatiempos, intereses, etc.

. **Antecedentes familiares:** Nombre, estudios, ocupación de los padres, hermanos, esposa e hijos.

. **Antecedentes laborales:** Puestos desempeñados, salarios, percibidos, causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.

. **Situación económica:** Presupuesto familiar, renta, colegiaturas, propiedades, ingresos, etc.

Por último debe tomarse una decisión final que determine a quien se le otorgará el ascenso.

### 13. Decisión Final.

Al llegar a una decisión es aconsejable tener un concepto del aspirante "ideal" o "perfecto". Después de que el candidato real se retira sus características pueden compararse con las del aspirante "ideal" para ver que están tan bien se comparan entre sí. Para ayudar a hacer la comparación, es bueno leer la descripción y las especificaciones del trabajo a fin de estar completamente familiarizado con ellas.

#### 13.1 El candidato puede ser clasificado en varias categorías. <sup>(46)</sup>

- a) **Sobresaliente.**- Posee todas las capacidades necesarias.
- b) **Muy bueno.**- Es muy capaz pero no sobresale.
- c) **Aceptable.**- En la mayoría de las situaciones es apenas aceptable.
- d) **Mediocre.**- Existe grave duda con respecto a su habilidad para desempeñarse satisfactoriamente.
- e) **Incapacitado.**- No es satisfactorio.

Con la información obtenida se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos. Después de esto se presenta al jefe inmediato del futuro empleado para su consideración y decisión final al Departamento de Selección de Personal corresponde un papel asesor en dicha decisión final.

Entendiendo por decisión:

<sup>(46)</sup> Staton, E. 1985, Op. Cit.



**"Elegir entre diversas soluciones, quedarse con una y rechazar a las demás. Resolver un problema sobre la base de una apreciación de la situación que exige una información segura y adecuada, buen juicio e intuición".<sup>(46)</sup>**

**13.2** Una vez estando seguros de la verificación de referencia de empleos anteriores del candidato y estudiando sobre su educación, datos personales, etc., y habiendo tomado la decisión de ser aceptado se procede con mandar una carta de notificación al futuro empleado y esperar que acepte. Cuando esto sucede, entonces si se les puede informar a los candidatos que fueron rechazados. Es posible que la persona elegida ya haya aceptado otro puesto o que no le haya parecido aceptable el sueldo que se le ofreció para trabajar. En este caso habría que elegir otro aspirante y sería muy desagradable tener que volver a negociar con el segundo candidato después de haberlo rechazado.

En cualquiera de las fases anteriores, en las que por cualquier circunstancia se interrumpió el proceso de selección, es función social y obligación profesional orientarlo para el mejor aprovechamiento de sus recursos, para lo cual es menester tener un conocimiento actualizado sobre el mercado de trabajo de la zona, competencia o ramas industriales similares.

Dentro del proceso de selección de personal existen diferentes técnicas y métodos en los que un psicólogo puede basarse para conducirlo, a continuación se mencionan algunos ejemplos:

<sup>(46)</sup> Chapuis, F. 1974, Op. Cit.

## **C. Descripción de algunos métodos y técnicas de selección de personal.**

La selección de personal se auxilia de diferentes técnicas que le permiten llegar a su fin, algunas de las más usuales son:

### **1. Selección por objetivos:**

La selección por objetivos es un procedimiento propuesto por el Lic. Jiménez Osorio en 1971.

Este procedimiento consiste básicamente en identificar y observar en forma técnica las características conductuales del solicitante de empleo.

Teniendo como referencia el análisis de puestos.

Este modelo enfatiza las clasificaciones del candidato por los resultados que éste obtiene al estar expuesto directamente a la ejecución del trabajo y no en base a apreciaciones subjetivas.

Este tipo de selección se divide en 2 partes:

**a) Entrada:** Al candidato se le proporciona la información necesaria acerca de las funciones que debe desempeñarse en el puesto. Posteriormente, se procede con el llenado de la solicitud y la aplicación de pruebas de conocimientos basados en el análisis de puestos. De

acuerdo a las clasificaciones obtenidas y a las referencias laborales con las que cuenta se elige al más apto para pasar a la segunda etapa.

**b) Trabajo:** El trabajador firma un contrato por 28 días, con lo que pasa a ser empleado de la empresa. Durante este tiempo es observado por personas entrenadas para ello utilizando diferentes registros (intervalo, video, etc.,) uno por 14 días, para que en el quinceavo se le aplique una entrevista de ajuste sobre sus conductas observadas y otro por 13 días para precisar los resultados.

Concluidas las dos etapas el supervisor toma la decisión de contratar al candidato, capacitado a darlo de baja. <sup>(47)</sup>

Una segunda técnica de selección de personal son las referencias:

## **2.- Referencias:**

Esta técnica consiste en obtener información sobre el candidato acudiendo a quienes lo conocen, con lo que se explora las impresiones que éstos tienen de él así como la verificación de su experiencia laboral, obteniendo de esta forma una pista sobre su desempeño en el puesto vacante.

Las referencias pueden ser comprobadas por diferentes medios, éstos pueden ser:

<sup>(47)</sup> Shultz, D. 1976 Op. Cit.

. **Telefónicos.-** Se pide información sobre el candidato al jefe de personal de la empresa donde se encontraba laborando, es decir, en su último trabajo.

. **Escritas.-** Se envían un formato al anterior ámbito laboral que contiene datos personales del candidato para recabar información sobre el mismo que debe regresar a la empresa que pretende contratarlo, esto puede ser por correo.

. **Personales.-** En este método alguna persona que represente a la empresa que esta contratando acude a las direcciones pre-escritas y se entrevista con diversos trabajadores que le proporcionen información sobre el solicitante. <sup>(48)</sup>

Una crítica a este método es que los solicitantes darán referencias a gente que saben tiene una agradable impresión de ellos, por lo que éstas siempre serán positivas; además de que la mayoría de empresas sólo se concretan en recabar información del último empleo del solicitante, olvidándose de los anteriores que son también importantes para la contratación.

Un tercer método es el de observación, utilizado en empresas pequeñas.

### **3.- Observación.**

El sistema de selección de personal denominado "Observación en el trabajo" es el de mayor uso en empresas pequeñas que no tienen más de 200 empleados.

<sup>(48)</sup> Shultz, D. 1976 Op. Cit.

En este se analizan los resultados obtenidos por el nuevo empleado en su primer contrato de trabajo. No se hace alguna investigación previa a la contratación, ya que se cree que la mejor prueba es exponer al trabajador en la situación real laboral. Por lo que se le da un contrato de 28 días.

Dependiendo de los siguientes 3 elementos será que se le renove el contrato por más tiempo o se le anule.

a) **Cantidad de trabajo.**- Grado de producción del empleo.

b) **Calidad de trabajo.**- Número de piezas desperdiciadas.

c) **Opinión del supervisor.**- Se considera la opinión que éste tenga acerca del empleado.

Se considera pertinente hacer uso de por lo menos 2 de los métodos mencionados anteriormente, evitando que la selección caiga en la opinión de una sola persona.

Concluyendo, vemos que la labor del psicólogo en selección de personal es analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un futuro desarrollo tanto personal como de la organización.

Para llevar a cabo la selección objetiva deberá de recurrir al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas psicométricas, examen socio-económico, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. Por tanto, los psicólogos pueden

**proporcionar descripciones de un individuo, la gerencia debe ofrecer un criterio y unidos pueden decidir si una persona satisface o no lo establecido. Finalmente, la decisión de contratar o promover debe tomarla la gerencia y no el psicólogo.**

**Los comentarios aquí hechos han sido retomados de la experiencia laboral en la Delegación Azcapotzalco, por tanto se desarrollarán algunos rasgos sobre ésta en el capítulo siguiente.**

# **CAPITULO**

**3**

### III LA DELEGACION AZCAPOTZALCO

Dado que el presente trabajo va enfocado a dar a conocer el proceso de la Comisión Mixta de Escalafón realizado en la Delegación Azcapotzalco se considera pertinente mencionar brevemente algunas características de dicha Delegación:

#### A. Antecedentes de Azcapotzalco.

Azcapotzalco fue la sede del señorío Tecpaneca cuyos límites alcanzaron las faldas del Pico de Orizaba así como los de la Huasteca, de la nación Tarasca y la Zapoteca. Sus veinte preciosos templos y capillas del siglo XVI fincadas muchas de ellas sobre palacios tecpanecos destruidos por los aztecas se esconden tras los laberintos de los viejos pueblos convertidos hoy en vecindades decadentes y "ciudades perdidas", en los antiguos ranchos y haciendas brotaron industrias que rodean, invaden y penetran los pacíficos pueblos y colonias de Azcapotzalco vertiendo sobre sus calles ríos de vehículos y ejércitos de obreros. Con más de 600,000 habitantes le aquejan los conflictos de una verdadera ciudad, agravados de aquellos que se derivan de su contigüidad con una de las metrópolis más grande del mundo. <sup>(49)</sup>

#### B. Antecedentes de la Delegación.

Dados los conflictos a los que se enfrentaban diferentes lugares de la ciudad de México por el incremento de radicantes, industrias, comercios, etc., y observando que al Gobierno le era difícil

<sup>(49)</sup> Algapa, A. y Begoña A. "Enfermedades de Azcapotzalco, en Azcapotzalco una historia y sus conflictos", UAM, México, 1982.



detectar minuciosamente las necesidades de diversas colonias, el 29 de diciembre de 1970 queda señalado en la historia mexicana, ya que representa el inicio de un proceso de desconcentración del Gobierno de la capital. En esa fecha fue promulgada la Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal y creadas 16 delegaciones. Una de ellas es la de Azcapotzalco, situada en el rincón noroccidental del D.F. Dicha Delegación abarca 33.68 kilómetros cuadrados, en la cual están comprendidos 18 pueblos, 18 barrios, 65 colonias. La vida de la entidad sigue gravitando alrededor de lo que fuera el centro de la capital Tecpaneca y puede localizarse sobre la avenida Azcapotzalco (antiguo camino que lo unía con Tlacopac) frente a la Parroquia y Jardín Hidalgo. <sup>(60)</sup>

### **C. Funciones realizadas en la Delegación.**

La Delegación Azcapotzalco es una dependencia de servicios y está constituida por un delegado, subdelegado, subdirector, jefe de la unidad departamental, jefe de la unidad de obras y servicios, jefe de servicios administrativos, jefe de oficina, servicios jurídicos y de gobierno, servicios sociales, personal, contabilidad y obras públicas.

El área donde el psicólogo participa es en la de personal ubicada en la Delegación Azcapotzalco, pues éste realiza los procesos de selección de personal de nuevo ingreso y movimientos escalafonarios de los empleados (jefes de oficina, archivistas, intendencia, limpipla, etc.) que laboran en la misma.

Una vez conocido el lugar físico donde se adquirió la experiencia laboral respecto al proceso de la Comisión Mixta de Escalafón, continuaremos con explicar en que consiste éste.

<sup>(60)</sup> Algajo, A. y Begoña, A. 1982, Op. Cit.

# **CAPITULO**

**4**

## **IV LA COMISION MIXTA DE ESCALAFON**

### **A. Definición e importancia del sistema escalafonario.**

Para el funcionamiento adecuado de una empresa es importante que su personal se encuentre satisfecho en el empleo, pues es con lo que se expresa el grado de concordancia que existe entre las expectativas de la persona con respecto al empleo y las recompensas que éste le ofrece, como son: capacitación, prestaciones, etc., así como los ascensos y promociones, los cuales se encuentran inmersos en un proceso llamado Sistema Escalafonario.

El Sistema Escalafonario en una organización que consiste en elaborar un listado de los puestos que integran la empresa, se agrupan en escalera y se ordenan por categorías en grados ascendentes, a efecto de que en cada puesto se observen las posibilidades promocionales que tiene el personal dentro de la estructura ocupacional.

El propósito de establecer un sistema escalafonario es permitir el eficiente desempeño del trabajador así como una adecuada preparación para el ejercicio de funciones de mayor responsabilidad y complejidad, promoviendo la superación personal y propiciando un ambiente sano de competencia entre los trabajadores, con lo que se pretende obtener una mayor productividad y eficiencia en el trabajo, logrando una mejor comunicación interna que sirve para planear objetivos de diversa índole.

**1. De acuerdo a una experiencia laboral, los objetivos específicos de establecer el sistema escalafonario, son:**

a) Estructuras escalafonarias con líneas de comunicación entre las distintas ramas y grupos que conforman la organización, permitiendo con ello que el trabajador mediante la capacitación y el mérito propio ascienda hasta los máximos niveles del escalafón.

b) Procedimientos que permitan evaluar a los trabajadores lo más objetivamente posible.

Por tanto vemos que se denomina Comisión Mixta de Escalafón a la unidad encargada del sistema organizado en el Departamento del Distrito Federal para efectuar las promociones de ascenso de los trabajadores que tiene como mínimo 6 meses de base; (es decir, existe un contrato de trabajo firmado por patrón y trabajador) proporcionándoles un avance a un puesto mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio o status, mayores habilidades y mejores ingresos. Esto, basándose en la selección del candidato más idóneo, dependiendo de su potencial, capacidad y conocimientos.

**2. El implementar un sistema estructurado de promoción de personal presenta ventajas como:**

a) Evitar la rotación de personal. Identifica las necesidades de capacitación del trabajador.

b) Evita en lo posible atraer personal externo a la compañía, si dentro de ella hay gente capacitada para ocupar determinado puesto.

c) Se aprovecha de mejor manera los talentos y habilidades de los trabajadores.

d) Permite una mejor integración de los individuos a la organización.

e) Evita favoritismos en la selección del candidato que se promoverá.

f) Da opción a identificar a la persona más apta.

**3. Por otra parte, el poder estructurar un sistema de ascensos objetivo, basado en un sistema escalafonario, requiere considerar algunos aspectos, tales como:**

a) Formar líneas o canales de ascensos.

b) Hacer lo más objetivamente posible la calificación de ascenso.

c) Realizar una calificación de méritos evaluando tanto las cualidades actuales del trabajador, como los potenciales para los puestos a que pueda ascender.

d) Estandarizar lo más técnicamente que sea posible las pruebas a que se ejecutarán los candidatos a ascender, de tal manera, que la demostración de los incompetentes resulte indiscutible. <sup>(51)</sup>

Lo expuesto anteriormente nos permite resaltar la relevancia e importancia de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una organización en la medida en que ayuda al individuo a hacer uso de sus capacidades y llevar al máximo su potencial incrementando con ello su eficiencia y productividad. Ello permite además que una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos de trabajo y planes de carrera, sienta menos frustración, decepción

<sup>(51)</sup> Reyes, P. 1985, Op. Cit.

ansiedad y esto es en beneficio no sólo de la organización sino también para el trabajador.

Vemos que la Comisión Mixta de Escalafón puede ser tecnicada por cualquier empresa, no importando su tamaño, capital, número de empleados que en ella laboren, lugar donde se encuentre, el giro al que se dedique, etc., ya que pueden implementar diversas técnicas de ascenso que le permitan satisfacer en condiciones óptimas sus necesidades de personal.

#### **4. Existen 52 Subcomisiones Mixtas de Escalafón en las unidades administrativas y órganos desconcentrados que conforman el Departamento del Distrito Federal:**

Las subcomisiones Mixtas de Escalafón son órganos auxiliares de la comisión y conllevan el propósito de aproximar las decisiones a los lugares de ejecución. A partir de un conjunto de normas y criterios sistematizados buscando con esto abrir nuevos cauces a la participación de los trabajadores de base en los concursos escalafonarios adecuando los instrumentos de ejecución a las decisiones y simplificando la estructura y el procedimiento para hacerlo más sencillo y transparente.

Asimismo, se busca acercar el sistema a los trabajadores con derechos escalafonarios delegando a las subcomisiones la acción de dictaminar los ascensos.

La Comisión Mixta de Escalafón diseña métodos que permitan evaluar el grado de avance para la consecución de los objetivos del proceso de desconcentración así como preparar estudios tendientes a sugerir y orientar, en su caso, cambios en el sistema escalafonario para que sea muy dinámico. Para el efecto, las Subcomisiones Mixtas de Escalafón desempeñan sus funciones de

acuerdo a las disposiciones que la propia comisión determine, procurando de igual manera, que a cada subcomisión se le de la celeridad requerida a las acciones para determinar los ascensos.

Cada subcomisión recibe los reportes de puestos vacantes o de nueva creación proporcionados por la unidad administrativa así como emite las convocatorias que cada puesto vacante genere, cuidando que éstas se fijen en todos los centros de trabajo para conocimiento y estimulación de los trabajadores a participar en los concursos escalafonarios, y en suma, las demás acciones que se derivan del procedimiento, de entre los cuales se pueden citar: Integrar los expedientes, aplicar exámenes, dictaminar los ascensos, etc.

La Comisión Mixta de Escalafón es el órgano encargado de cumplir y vigilar la aplicación del sistema escalafonario y le corresponden las siguientes atribuciones:

- a) Instalar las Subcomisiones Mixtas de Escalafón necesarias.
- b) Capacitar y asesorar al personal de las Subcomisiones Mixtas de Escalafón.
- c) Coordinar y supervisar el funcionamiento de las Subcomisiones Mixtas de Escalafón.
- d) Vigilar la aplicación del procedimiento escalafonario de las Subcomisiones Mixtas del Escalafón.
- e) Conocer las inconformidades y determinar la procedencia de las mismas.
- f) Realizar estudios tendientes a sugerir y orientar, en su caso, cambios en el sistema escalafonario a fin de que sea dinámico.
- g) Proporcionar los informes que le soliciten al Departamento del Distrito Federal, el sindicato, los trabajadores o cualquier otra autoridad competente, etc.

De las 52 Subcomisiones Mixtas de Escalafón, cada una está integrada por 2 representantes del Departamento, 2 representantes del sindicato, un secretario técnico y un árbitro.

**4.1 A los representantes les corresponde las siguientes atribuciones y obligaciones:**

- a) Asistir puntualmente a las sesiones de la comisión cuantas veces sean convocadas.
- b) Autorizar con su firma las convocatorias y dictámenes.
- c) Vigilar que los exámenes se apliquen oportunamente.
- d) Determinar la procedencia de las peticiones de los trabajadores participantes en los concursos.
- e) Excusarse de intervenir como representante de la Subcomisión Mixta de Escalafón cuando esté participando como aspirante en el concurso escalafonario.

**4.2 El secretario técnico de la subcomisión tiene las siguientes funciones:**

- a) Ser responsable de la administración de la Comisión Mixta de Escalafón.
- b) Formular convocatorias y proyectos de dictámenes.
- c) Con su firma convocar las plazas vacantes escalafonarias contando como mínimo con la firma de un representante sindical.
- d) Difundir dentro de su área los acuerdos convenientes en materia escalafonaria celebrados entre el DDF y el sindicato.



f) Ordenar y vigilar la formulación y trámite de la documentación que originen las inconformidades, ya sean calificaciones de exámenes, dictámenes y convocatoria.

g) Atender al sindicato y a los trabajadores que requieran información respecto a las promociones de ascenso escalafonario.

El árbitro es un equilibrador en caso de empate en ambas partes.

En la Comisión Mixta de Escalafón los trabajadores deben cumplir todo un proceso para ser ascendidos de puesto llamado escalafonario.

## **B. Procedimiento escalafonario.**

La Comisión Mixta de Escalafón somete a sus empleados a un proceso escalafonario con la finalidad de evaluar factores de los participantes que determinen su ascenso mediante una evaluación que demuestre sus habilidades, aptitudes, conocimientos, etc.

Los movimientos de ascenso están sujetos a los siguientes elementos:

1. Al tener conocimiento de un puesto vacante definitivo, temporal o de la creación de nuevos puestos, la Dirección General de Administración deberá comunicarle a la Comisión Mixta de Escalafón en un plazo que no exceda de 10 días hábiles.

Los puestos vacantes que deben cubrirse en el concurso escalafonario consisten en:

a) **Vacante definitiva:** Es la que se origina cuando el trabajador ha causado baja por alguna de las siguientes razones:

- Por renunciadas, abandono de empleo, muerte.
- Por incapacidad permanente, física o mental, que le impida el desempeño de sus labores.
- Por resolución del tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje que haya causado ejecutoria.

**b) Vacante temporal:** Se origina cuando el trabajador disfruta de una licencia sin goce de sueldo mayor de seis meses. En este caso los trabajadores ascendidos serán nombrados con el carácter de provisionales. De tal manera que si quien disfruta de la licencia reingresará al servicio se correrá en forma inversa al escalafón y el trabajador provisional del último puesto dejará de prestar sus servicios sin responsabilidad para el Departamento del Distrito Federal.

**c) Puesto de nueva creación:** Es aquel cuya denominación no figura en los puestos y tabulaciones vigentes o que va a aumentar el número de los ya existentes siempre que legalmente pueda ser clasificado como de base.

2. La notificación del puesto vacante que existe debe hacerse por medio de un informe que contenga los siguientes datos:

- a) Nombre de la persona que ocupaba la plaza.
- b) Motivo y fecha de la vacante.
- c) Función específica que realizaba.
- d) Número de empleado.

e) Puesto.

f) Nivel salarial (existen del nivel 12 a 33, a mayor número más sueldo recibe el trabajador).

g) Lugar de adscripción del puesto (área a la que el puesto pertenece: limpia, etc.).

3. La Unidad Administrativa de Recursos Humanos reporta las plazas vacantes sujetas a concursos escalafonarios a la Comisión Mixta de Escalafón.

4. La Comisión Mixta de Escalafón le proporciona al director de administración de personal el listado de plazas vacantes escalafonarias, quien verifica si es válida o inválida y las devuelve a la misma.

5. La Subcomisión Mixta de Escalafón recibe las plazas vacantes escalafonarias válidas.

6. Elabora convocatorias.

7. Publica convocatorias e informa al sindicato de la existencia de ésta.

8. La Dirección de Relaciones Laborales recibe copia de convocatoria, registra y archiva.

9. El Sindicato Unico de Trabajadores del Distrito Federal recibe copia de convocatoria.

10. Se emite la convocatoria en la que se señalan los requisitos a cubrir de acuerdo al catálogo institucional de puestos (el cual contiene la descripción de las labores específicas correspondientes a los puestos existentes en el Departamento del Distrito Federal así como el tipo de exámenes que hay que aplicar para evaluar las habilidades requeridas en el mismo clasificadas en: grupos y ramas y mención de puesto autorizado presupuestalmente misma que se fijará por un término de cinco días hábiles en el lugar convenido de los centros de trabajo.

11. El trabajador del DDF obtiene su solicitud de ascenso, la llena, anexa documentos de acreditación y entrega a la Subcomisión Mixta de Escalafón, donde se realizan las funciones siguientes:

a) Procede de inmediato a celebrar el concurso y para ello el psicólogo aplica los exámenes que señala el Catálogo Institucional de Puestos del DDF y evalúa los factores escalafonarios de los trabajadores (conocimientos, aptitud, disciplina, puntualidad y antigüedad) con base en las calificaciones obtenidas, teniendo en cuenta los documentos, constancias o hechos que los comprueben.

b) El psicólogo elabora el dictamen correspondiente informando de inmediato a los trabajadores participantes mediante la resolución de notificaciones que se fija en los centros de trabajo en que haya estado la vacante por un término de cinco días hábiles, a efecto de que si algún trabajador concursante se siente afectado en sus derechos, presente su inconformidad por escrito ante la Comisión Mixta de Escalafón.

12. Si al término del tiempo señalado anteriormente no existe inconformidad alguna, deberá remitirse el dictamen para su debido cumplimiento a la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal a través de la Comisión Mixta de Escalafón.

Como anteriormente se mencionó, el trabajador para ascender de puesto debe someterse a una evaluación minuciosa hecha por un psicólogo, por lo que a continuación se explicarán los elementos considerados en dicha evaluación.

## **C. Factores evaluados en el proceso escalafonario.**

El psicólogo evalúa los factores escalafonarios basándose en cinco puntos fundamentales que son considerados de alguna u otra forma por distintas empresas:

### **1. Conocimientos:**

Se basa en la evaluación de los conocimientos que la persona posee del puesto para el cual está concursando.

Para evaluar este factor escalafonario se califican dos subfactores:

a) Conocimientos teóricos obtenidos mediante la presentación de constancias de estudios. La calificación se da al verificar los requisitos (grado de estudios más alto que se necesita para desempeñar el puesto), que indica el profesiograma de puestos del DDF, con el cuadro de puntajes que para el efecto la subcomisión tiene establecido. (Ver anexo II).

Por ejemplo, se quiere evaluar a un trabajador que está concursando por una plaza que de acuerdo al Catálogo Institucional de Puestos del DDF se pide como máximo estudios de carta de pasante y él curso únicamente la secundaria, de acuerdo al cuadro éste tendrá 8 puntos a su favor.

b) Examen de conocimientos: El examen teórico que se aplica al concursante para demostrar que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del puesto que aspira lo

aplica el jefe de la oficina donde se generó la vacante, o estando redactado y con respuestas el psicólogo puede cubrir dicha función.

Continuando con el ejemplo anterior pensemos que se obtiene una calificación de 7 en los conocimientos teóricos que tiene el candidato sobre la vacante a la que aspira.

Cabe mencionar que estos exámenes cubren el 40% de la calificación total, por lo que el 20% corresponde a cada uno de ellos. (Ver anexo II).

## 2. Aptitud.

Como la promoción pretende ser un incentivo, entonces se debe promover a los empleados que hayan mostrado tener mayor capacidad para desempeñarse en el puesto superior.

Cuando se considera a una persona apta para desempeñar un puesto, se infiere que tiene los conocimientos, la capacidad y las habilidades necesarias para realizar dicho trabajo.

La promoción por capacidad tiene las siguientes ventajas: mantiene el interés por mejorar, ya que ello implica un incentivo moral o psicológico para el empleado por el status social que va a adquirir.

También presenta desventajas como son las siguientes: el divulgar el favoritismo, desventurarse la competencia y ocasionar conflictos a la organización.

## **2.1 Este criterio se da a través de:**

**a) Pruebas psicométricas:** Llevadas a cabo por el departamento de personal. La calificación e interpretación de estas pruebas da un índice para poder determinar la capacidad y habilidades del candidato.

Una vez aplicada la prueba que identifica el coeficiente intelectual (por ejemplo, superior, medio, deficiente, etc.,) del candidato, se contrasta para obtener la calificación correspondiente.

Los resultados de la evaluación psicológica se clasifica en 5 rubros: 10, 9, 8, 7 y 6. **(Ver anexo IV).**

Continuando con el ejemplo, pensemos que en el coeficiente intelectual (superior al tiempo medio) del trabajador obtuvo una calificación de 9.0. **(Ver anexo IV).**

**b) Examen práctico:** Cada candidato resuelve una tarea que el jefe de oficina donde se encuentra la vacante le indica, éste da al departamento de Recursos Humanos la calificación obtenida por el candidato.

Por ejemplo, el jefe de oficina le da indicaciones al candidato para que desempeñe funciones requeridas en el puesto, en el lapso de una hora y obtiene 10 de calificación.

Con éstos 2 subfactores se obtiene el 40% de la calificación final, 20% para cada uno. **(Ver anexo III).**

### **3. Disciplina y Puntualidad.**

Es importante valorar el grado de ausentismo e impuntualidad del trabajador en su puesto actual, ya que éstos son datos objetivos que hablan de la responsabilidad con que el trabajador realiza aquellas funciones que le son encomendadas.

**3.1 Se califica según el número de incidencias acumuladas en los 365 días anteriores a la fecha de publicación de la convocatoria.**

**a) Faltas injustificadas:** El trabajador no presenta comprobante por no haber asistido al desempeño de sus labores dentro del horario del trabajo.

**b) Notas malas:** EL trabajador incurre en faltas laborales que su jefe inmediato reporta haciéndolo acreedor a una nota mala.

**c) Notas buenas:** El trabajador por llegar puntualmente a su área de trabajo durante un mes se hace acreedor a una nota buena.

Cada subfactor tiene un valor de acuerdo al número de faltas injustificadas, notas malas y notas buenas que obtenga el candidato. Primeramente se suman los puntos de los subfactores, se dividen entre el número de subfactores (3), y se multiplican por 20%. **(Ver anexo V).**

Digamos que el candidato en puntualidad y disciplina obtiene 1.0 de calificación, equivaldría al 10% de la calificación final, ya que este factor vale 20%. **(Ver anexo II).**



La suma de las calificaciones de los 3 factores anteriores deben dar un 100%. (Ver anexo VI).

Para evaluar estos subfactores, el jefe del checador auxilia a la Subcomisión Mixta proporcionándoles los informes de incidencias de los trabajadores concursantes.

#### **4. Antigüedad.**

Sólo sirve para desempate, cuando dos o más concursantes tienen iguales calificaciones dando preferencia al que demuestre ser la única fuente de ingresos de su familia, en caso de continuar el empate, se asignará la plaza al que demuestre mayor tiempo de servicios prestados en el DDF.

El proceso de evaluación psicológico es demasiado extenso y laborioso, razón por la que se eligió explicar esto en el apartado siguiente.

#### **5. Entrevista.**

El psicólogo entrevista al candidato para corroborar los datos asentados en su solicitud. Además de que éstos permiten hacer la integración del reporte.

#### **D. Descripción de los test psicológicos.**

La evaluación psicológica es uno de los factores más delicados en los concursos escalafonarios, ya que pueden presentarse apreciaciones incorrectas o ligeramente desviadas de

la realidad; anulando la posibilidad de alcanzar a valorar los requerimientos del puesto en su total objetividad y conocer lo más acertadamente posible las características personales de los servidores públicos que concursan en el escalafón. Sin embargo, esto no es justificación para no aplicarlos y anular las actividades asignadas al Área de Psicología, sino por el contrario, el de aprovechar al máximo los recursos (aplicación de una batería psicométrica, entrevistas, etc.) con los que se cuenta.

En el presente se exponen los lineamientos básicos para la evaluación-psicológica del personal concursante en la Comisión Mixta de Escalafón del DDF, específicamente en la Subcomisión, la Delegación Azcapotzalco, cuyo propósito fundamental es homogeneizar los criterios básicos de selección de los concursantes a escalafón, que en la promoción de los trabajadores que reúnan el puesto vacante y proporcionar a los psicólogos industriales dedicados a movimientos escalafonarios una herramienta administrativa que apoye su trabajo.

**1. Son varias las pruebas psicológicas que se aplican en la Delegación Azcapotzalco a trabajadores que concursan para obtener un ascenso, éstas son:**

**Pruebas que miden el coeficiente intelectual.**

**a) ARMY (BETA II-R).**

Instrumento psicométrico no verbal, diseñado para medir las capacidades intelectuales:

Mide:

- Coeficiente intelectual, ritmo de trabajo, rendimiento bajo presión, adaptación a tareas rutinarias, adaptación a métodos de trabajo, aprendizaje, seguimiento de instrucciones, capacidad de observación, habilidad manual.

Este test se aplica individual o colectivamente a personas de primaria o secundaria; la duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos. Para cada una de las tareas (ver anexo VI) existe un tiempo estandarizado.

**b) Test de Matrices Progresivas Raven.**

Es un test no verbal que mide la capacidad intelectual para comprobar formas de razonar por medio de analogías.

Este se aplica individual o colectivamente a nivel secundaria y preparatoria. Su tiempo de aplicación es de 30 minutos.

**c) Test D-48 Edgar Anstey.**

Es un test no verbal de inteligencia, informa acerca de la capacidad intelectual del sujeto para resolver problemas diversos, se presenta por medio de series, éstas se dan en orden creciente de dificultad.

Por su construcción, este test se aplica individual o colectivamente a grupos de profesionistas, su tiempo de aplicación es de 30 minutos.

**2.- Los test de personalidad exploran las características de cada persona para determinar su peculiar ajuste al medio ambiente, su conducta y su modo de pensar y actuar ante cierta situación.**

**a) Test de Karen Machover (figura humana).**

Test de lápiz y papel, que mide rasgos de la personalidad a través del dibujo de la figura humana:

Mide:

- Impulsividad, ansiedad, estabilidad emocional, ritmo de trabajo, capacidad manual, organización, madurez perceptivo-motriz, capacidad creativa, relaciones interpersonales, dependencia, adaptación social, Conflictos.

Con una duración de 20 minutos. Es para administrativos, técnicos y de servicios.

**b) Test de Frases Incompletas (J. Grados).**

Mide:

- Responsabilidad (cumplimiento, colaboración y percepción de la empresa).
- Relaciones interpersonales (hacia la familia y personas externas).
- Motivaciones (Ante el trabajo y personales).
- Concepto de sí mismo.

Su aplicación es individual o colectivo a grupos de servicios, administrativo, confianza, profesional, técnica, educación. El tiempo aproximado para contestar las frases es de 20 minutos.

**c) Cuestionario 16 Fp (Cattell).**

Mide:

- Sociabilidad (expresividad emocional).
- Capacidad mental escolar (inteligencia).
- Estabilidad emocional (fuerza del yo).
- Ascendencia o sumación (Dominancia).
- Impetuosidad o retraimiento (impulsividad).
- Lealtad grupal (fuerza del super-ego).
- Audacia o timidez.
- Sensibilidad emocional (emotividad).
- Confianza o desconfianza (credibilidad).
- Astucia o ingenuidad (sutileza).
- Seguridad en si mismo (autoestima).
- Tranquilidad o tensión (estado de ansiedad).

Este es de forma individual a grupos de confianza, profesional, técnico, médico, servicios.

La duración es de 45 a 50 minutos.

**d) Gordon.**

Mide:

- Cautela, originalidad, relaciones interpersonales, vigorosidad, ascendencia, responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad.

Se aplica individual o colectivamente a grupos de secundaria y preparatoria. La duración es de 20 minutos aproximadamente.

**3.- Los test de adaptabilidad detectan hasta que grado una persona tiene habilidad para la supervisión de personas y de manejo de relaciones interpersonales con subordinados.**

**a) Test Moss.**

Mide:

- Habilidad de supervisión.
- Capacidad de decisión en relaciones interpersonales.
- Capacidad de evaluación en problemas interpersonales.
- Habilidad para establecer relaciones interpersonales.

- Sentido común y tacto en relaciones interpersonales.

Se aplica a grupos administrativos, confianza, profesional, técnico. Su tiempo de resolución es de 10 a 15 minutos aproximadamente.

**b) Test Zavic.**

Mide los intereses y valores que guían al sujeto para la resolución de problemas o situaciones que se le pueden presentar.

**VALORES**

- Legalidad
- Indiferencia
- Corrupción
- Moral

**INTERESES**

- Economía
- Político
- Social
- Religioso.

Se aplica a grupos administrativos, técnicos, profesional, confianza. El tiempo de la resolución es de 10 a 15 minutos.

Cabe mencionar que éstos son sólo algunos de los exámenes que se aplican en la Delegación Azcapotzalco a candidatos para ascenso y nuevo ingreso. (Ver anexo VII).

**4. En la experiencia laboral se han detectado algunos factores que afectan el escalafón y son:**

- a) Está enfocado como apoyo en la selección de personal de nuevo ingreso y no a

trabajadores que participen en los cursos escalafonarios.

b) Al personal participante en los concursos escalafonarios se les está practicando una serie de pruebas psicológicas que les provoca fatiga, ya que requieren de un periodo de tiempo de 3 a 5 horas.

c) Se ha dado el caso de que los concursantes que no ganan en su primera oportunidad y concursan por segunda ocasión presentan desinterés ante la evaluación.

d) Existe personal que no sabe leer ni escribir y que por tanto el sometimiento a la resolución de pruebas psicométricas es nula a reserva de que el psicólogo lo auxilie.

Al finalizar la evaluación hecha a cada uno de los candidatos que aspiran a un ascenso, el psicólogo debe integrar su expediente con diversos documentos, explicando en el apartado siguiente:

### **E. Integración de Expedientes.**

Es labor del psicólogo observar que los expedientes contengan los siguientes documentos:

1.- Copia de la convocatoria: Que lleva el nombre del puesto, de la plaza, sueldo, requisitos escolares, horario de trabajo.

2.- Solicitud de promoción de ascenso: Comprende los actos de la convocatoria, datos de puesto vacante y datos del trabajador aspirante. (Ver anexo VIII).



3.- Cédula de evaluación de factores escalafonarios debidamente requisitada.

En ésta se enumeran los datos del trabajador concursante, datos del puesto que aspira y factores escalafonarios. (Ver anexo IX).

4.- Copia del citatorio del concursante para la aplicación de examen. (Ver anexo X).

5.- Escrito de conformidad del interesado cuando exista cambio de nómina, la que indica pérdida de antigüedad.

6.- Documentos de escolaridad, según indique el profesograma del DDF.

7.- Excusas, recusaciones e inconformidades en caso de existir (explicadas más adelante).

8.- Reporte escrito de lo obtenido en la entrevista y factores escalafonarios evaluados.

9.- Elaboración del dictamen.

La elaboración de dictámenes requieren demasiada atención y conocimiento de la forma de evaluar los factores del procesos escalafonario, para evitar decisiones subjetivas y poder terminar claramente al candidato que se hace acreedor al ascenso; razón por la que se eligió mencionar algo sobre esto en el apartado siguiente.

## **F. Elaboración de dictámenes.**

Es conveniente señalar que el dictamen es la parte final de un proceso escalafonario, en el cual el psicólogo vierte los datos de la plaza vacante, de la convocatoria, de la evaluación de factores escalafonarios, la calificación de cada uno de los concursantes y finalmente da el veredicto al ganador.

### **1. Existen diferentes tipos de dictámenes, tales como:**

#### **1.1 Dictamen de promoción de Ascenso.**

En este dictamen se detalla todo el proceso escalafonario así como la fundamentación legal del mismo, procurando señalar los datos más relevantes del desarrollo, otorgando la plaza en cuestión al que haya obtenido la mayor calificación en la evaluación de factores escalafonarios. (Ver anexo XI).

**1.2 Dictamen de declaración de plaza desierta al concurso por no existir concursantes:**

En éste se detallan los datos de la plaza vacante, la convocatoria de la misma, fundamentación legal del mismo y finalmente se declara desierto el concurso sobre la plaza de que se trate por no existir concursante alguno. (Ver anexo XII).

**1.3 Dictamen de declaración de plaza desierta al concurso, al no existir concursante que reúna la requisitos necesarios. (Ver anexo XIII).**

#### **1.4 Dictamen de adjudicación de plaza al concursante del segundo lugar en la calificación total.**

Este debe estar perfectamente fundamentado y además señalar la causa del impedimento para la adjudicación de la plaza de que se trate al trabajador con mayor calificación, como puede ser por renuncia, por abandono del empleo, por no presentarse a tomar posesión o cualquier otro motivo, consecuentemente deberá dictaminarse a favor del concursante que haya obtenido el segundo lugar en la calificación total del concurso escalafonario. (Ver anexo XIV).

Finalmente debe notificarse a los candidatos el resultado de su evaluación, haciéndole saber si obtuvo o no el ascenso.

#### **G. Notificación de resolución.**

Las resoluciones que emita la Subcomisión Mixta de Escalafón deberán informar a los trabajadores concursantes mediante notificación de resoluciones, la cual será fijada en los centros de trabajo convenido por un término de cinco días hábiles contados a partir del día siguiente a la fecha de publicación de la misma, a efecto de que si algún concursante se siente afectado en sus derechos sean manifestados por escrito a la Comisión Mixta de Escalafón a través de la inconformidad, donde el trabajador pueda quejarse contra las resoluciones del pleno de la Comisión Mixta de Escalafón.

I.- Cuando a juicio exista circunstancias que .... le afecten, (inconformidad).

II.- Cuando en los exámenes se presuma que haya habido alguna irregularidad.

III.- Cuando la resolución se haya remitido sin haberse resuelto previamente sobre causas

de inconformidad, excusa o de recuperación que se hubiere hecho valer.

**a) De la excusa:**

Los representantes y el árbitro que integran la Comisión Mixta de Escalafón, los grupos examinadores y en general quienes intervengan en procedimientos escalafonarios por representación o encargo de la Comisión están obligados a excusarse de intervenir cuando en ellos concurra alguna de las causas siguientes:

. Tengan parentesco por consanguinidad o afinidad hasta el tercer grado con cualquiera de los concursantes.

. Que haya manifestado de algún modo su interés económico o afectivo en favor o en contra del trabajador interesado.

. Que esté participando como aspirante en el mismo concurso.

**b) De la recusación:**

Cuando los representantes de la Comisión no se excusaren además de los elementos señalados anteriormente, pueden ser recusados por los trabajadores que participen en el concurso escalafonario.

Las recusaciones deben presentarse por escrito ante la Comisión, fundamentando el caso y acompañado de las pruebas necesarias previamente a la realización del acto en que hubiere de

intervenir la persona recusada.

El pleno de la Comisión analiza la recusación y se hace comparecer al recusado quien tiene derecho a presentar pruebas que validen la recusación.

En un término de 5 días hábiles siguientes contados a partir de la fecha de las pruebas aportadas, el pleno resolverá sobre la procedencia de la misma y en su caso designará al sustituto del recusado.

**c) De la inconformidad.**

El trabajador puede quejarse contra las resoluciones del pleno de la Comisión Mixta de Escalafón.

- Cuando a su juicio exista circunstancia que le afecten .
- Cuando en los exámenes se presuma que haya habido alguna irregularidad.
- Cuando la resolución se haya emitido sin haberse resuelto previamente sobre causas de excusa o de recusación que se hubiere hecho valer.

Como podemos ver, la Comisión Mixta de Escalafón permite otorgar ascensos a los empleados en forma equitativa; evitando así las referencias por amistades, familiares, etc.

Por ésta razón y buscando evaluar al candidato a un ascenso lo más objetivamente posible, a continuación se da a conocer una propuesta.

**NOTA: LA PUBLICACION DE ESTA INFORMACION ES UNICAMENTE CON FINES ACADEMICOS.**

# **CAPITULO**

**5**

## V. PROPUESTA DE UN METODO ESCALAFONARIO

Los movimientos escalafonarios representan un beneficio tanto para la organización como para el trabajador; por tanto, se busca aplicar un sistema que evite los criterios subjetivos que en muchas ocasiones dan lugar a favoritismos, restándole importancia. Por tal motivo, se establece en el presente, una propuesta basada en la experiencia laboral obtenida en la Delegación Azcapotzalco.

El modelo o propuesta que se sugiere es la siguiente:

La calificación del trabajador sujeto a concursos escalafonarios debe reunir los siguientes elementos:

- a) Resultados de los exámenes psicométricos y médico.
- b) Resultado del examen de conocimientos para el nuevo puesto.
- c) Evaluación del desempeño actual.
- d) Registro de puntualidad, asistencia, cursos tomados, nivel escolar y antigüedad en la empresa.
- e) Disponibilidad para laborar después de su jornada de trabajo, además de proporcionar ayuda a áreas ajenas a sus labores.
- f) Experiencia obtenida en otra empresa referente al puesto solicitado para el ascenso.

En base a estos datos se deben calificar cada uno de los criterios:

**A) Potencial y aptitudes para el nuevo puesto:**

Este punto deberá ser evaluado por un psicólogo, ya que es quien tiene los conocimientos necesarios para calificar e interpretar las pruebas destinadas para medir este criterio.

- 1) Capacidad intelectual.
- 2) Características de personalidad.

Dependen del perfil del puesto, ya que en base a éste se determinarán las características de personalidad e intelectuales a evaluar.

| PUNTOS | CALIFICACION | NIVEL INTELECTUAL Y DE PERSONALIDAD |
|--------|--------------|-------------------------------------|
| 10     | 10           | Superior a lo normal.               |
| 9      | 8            | Normal.                             |
| 8      | 7            | Suficiente.                         |
| 7      | 6            | Deficiente.                         |

Cada factor vale 10 puntos.

La suma de 1 y 2 da la puntuación asignada: \_\_\_\_\_  
20 puntos

**B) Conocimientos para el nuevo puesto:**

Examen teórico y práctico que refleje los conocimientos con los que cuenta el empleado para ocupar el puesto vacante, éste es hecho por el jefe del área. En caso de que el examen sea para él mismo, la Comisión Mixta de Escalafón debe proponer a la persona indicada para aplicar y dar a conocer la calificación obtenida por el candidato.



1) Examen práctico.- 10.

2) Examen teórico.- 10.

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_  
20 puntos

**C) Desempeño actual:**

El jefe inmediato asigna una calificación teórica y práctica que demuestre el cumplimiento de sus obligaciones.

1) Conocimientos teóricos: 7

2) Conocimientos prácticos: 7

| PUNTOS | CALIFICACION |
|--------|--------------|
| 7      | 10           |
| 6      | 9            |
| 5      | 8            |
| 4      | 7            |
| 3      | 6            |

3) Grado de progreso: 6

Calificación: \_\_\_\_\_  
14 puntos.

Diferencia del desempeño que ha tenido desde que ingreso a la empresa hasta la actualidad. El jefe inmediato del candidato revisará las evaluaciones de desempeño, con lo que dará una calificación de 6 a 2.

| PUNTOS | CALIFICACION |
|--------|--------------|
| 6      | 10           |
| 5      | 9            |
| 4      | 8            |
| 3      | 7            |
| 2      | 6            |

Calificación: \_\_\_\_\_  
6 puntos.

La suma de 1, 2, y 3 da la puntuación asignada: \_\_\_\_\_  
20 puntos.

#### D) Antigüedad y responsabilidad:

##### 1) Puntualidad:

Retardos obtenidos 180 días anteriores a la evaluación.

| RETARDOS | PUNTOS |
|----------|--------|
| 0        | 4.0    |
| 1        | 3.6    |
| 3        | 3.2    |
| 5        | 2.8    |
| 7        | 2.4    |

Calificación: \_\_\_\_\_  
4 puntos.

**2) Asistencia:**

Faltas obtenidas 180 días anteriores a la evaluación.

Para la puntuación de este apartado deben considerarse faltas justificadas e injustificadas.

Se asignará la puntuación de acuerdo al criterio siguiente.

| FALTAS | PUNTOS |
|--------|--------|
| 0      | 4.0    |
| 1      | 3.6    |
| 3      | 3.2    |
| 5      | 2.8    |
| 7      | 2.4    |

En caso de existir los 2 tipos de faltas, se suman los puntos de ambos y se dividen entre 2.

Calificación: \_\_\_\_\_  
4 puntos.

**3) Cursos tomados:**

Se evaluarán todos los cursos tomados por el candidato ya sea dentro o fuera de la empresa sin importar fecha, siempre y cuando estén relacionados con el puesto vacante.

| CURSOS | PUNTOS |
|--------|--------|
| 5      | 4.0    |
| 4      | 3.2    |
| 3      | 2.4    |
| 2      | 1.6    |
| 1      | 0.8    |
| 0      | 0      |

Calificación: \_\_\_\_\_  
4 puntos.

#### 4) Nivel escolar:

Este será evaluado dependiendo del nivel académico que requiera el puesto.

| NIVEL        | CALF | PTS | CALF | PTS | CALF | PTS | CALF | PTS | CALF | PTS | CALF | PTS |
|--------------|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|
| Titulado     | 10   | 4.0 |      |     |      |     |      |     |      |     |      |     |
| Pasante      | 9    | 3.6 | 10   | 4.0 |      |     |      |     |      |     |      |     |
| Licenciatura | 8    | 3.2 | 9    | 3.6 | 10   | 4.0 |      |     |      |     |      |     |
| Preparatoria | 7    | 2.8 | 8    | 3.2 | 9    | 3.6 | 10   | 4.0 |      |     |      |     |
| Secundaria   | 6    | 2.4 | 7    | 2.8 | 8    | 3.2 | 9    | 3.6 | 10   | 4.0 |      |     |
| Primaria     | 5    | 2.0 | 6    | 2.4 | 7    | 2.8 | 8    | 3.2 | 9    | 3.6 | 10   | 4.0 |

Calificación: \_\_\_\_\_  
4 puntos.

Cabe mencionar que entre menor sea la escolaridad requerida para desempeñar el puesto, mayor será la calificación obtenida. Por ejemplo: Si un puesto requiere título, el candidato que

cuenta con éste obtendrá 4 puntos y si tiene primaria 2.

**5) Antigüedad:**

Este será evaluado dependiendo de los años que el candidato tenga prestando servicios laborales a la empresa.

| AÑOS | PUNTOS |
|------|--------|
| 11   | 4.0    |
| 9    | 3.6    |
| 7    | 2.8    |
| 5    | 2.0    |
| 3    | 1.2    |
| 1    | 0.4    |

Calificación: \_\_\_\_\_  
4 puntos.

La suma de 1, 2, 3, 4 y 5 da la puntuación asignada: \_\_\_\_\_  
20 puntos.

**E) Examen médico:**

El médico evaluará al candidato de acuerdo a su estado de salud para desempeñar el puesto solicitado. Deberá dar una calificación de 1 a 10.

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_  
10 puntos.

**F) Disponibilidad para laborar después de su jornada de trabajo cuando sea necesario, obviamente con pago extra.**

|                |                        |                        |                      |                     |           |
|----------------|------------------------|------------------------|----------------------|---------------------|-----------|
| <b>Siempre</b> | <b>4 veces por mes</b> | <b>3 veces por mes</b> | <b>1 vez por mes</b> | <b>En ocasiones</b> | <b>No</b> |
| 5              | 4                      | 3                      | 2                    | 1                   | 0         |

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_  
5 puntos.

**G) Reconocimientos hechos por la empresa:**

| <b>RECONOCIMIENTOS</b> | <b>PUNTOS</b> |
|------------------------|---------------|
| 0                      | 0             |
| 1                      | 1             |
| 2                      | 2             |
| 3                      | 3             |
| 4                      | 4             |
| 5                      | 5             |

Puntuación asignada: \_\_\_\_\_  
5 puntos.

En caso de empate se le otorgará el ascenso al candidato que tenga más años de experiencia obtenida en otra empresa, pero referente al puesto solicitado, al que tenga menor nivel económico y sea la única fuente de ingresos familiar.

Cada uno de los criterios que constituyen el formato de calificación así como sus componentes deben ser calificados, ya que la suma total de estas puntuaciones nos indicará al candidato apto para ser promovido.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

La promoción de los empleados en una organización tiene un interés cada vez mayor para el Departamento de Personal, ya que mediante los ascensos y el desarrollo de los trabajadores, las empresas reducen la contratación de personal externo; en esta medida las vacantes tienen mayores probabilidades de cubrirse con personal interno, lo que permite a los trabajadores tomar conciencia de que pueden hacer carrera laboral, además de obtener un empleo.

Una forma de contribuir en el desarrollo del personal es mediante la aplicación del sistema escalafonario, el cual ayuda al trabajador a superarse a través del establecimiento de una situación de competencia que constituye un deseo de crecer tanto laboral, familiar, profesionalmente, etc., siendo conscientes de asumir algunos cambios como son mayores responsabilidades, ingresos, prestigio social, cambio de rutina, etc. De esta forma, además de obtener beneficios los empleados, lo hace también la organización, ya que éstos al trabajar en un ambiente laboral agradable en el que se sientan a gusto y bien remunerados buscan elevar la producción realizando adecuadamente sus labores en el menor tiempo posible, aumentándose así la economía empresarial.

En base a lo anterior se dio a conocer la experiencia laboral obtenida en la Delegación Azcapotzalco; con lo que me di cuenta de que el psicólogo al promover ascensos, no únicamente debe tener conocimientos de este proceso, sino también contar con antecedentes de la Psicología Industrial en México, de los pasos a seguir en la selección de personal, etc., que le permitan tener una visión amplia de todos los elementos que involucran el ascender de puesto a un empleado.

Algunos de ellos son los siguientes:



a) Reafirmar la opinión con respecto al desempeño de una profesión, en este caso, Psicología, no necesariamente se tienen que realizar únicamente labores relacionadas con esta disciplina, pues es una forma de limitarse como ser humano y trabajador de cualquier empresa. Ya que al relacionarse con actividades aparentemente ajenas a la profesión enriquece el desempeño laboral. Algunas funciones que realice en esta institución son los siguientes: secretariado, archivo, elección de jefes de manzana, etc.

b) La Psicología Industrial es un campo abierto para el egresado de Psicología. Al ingresar a laborar en la dependencia antes mencionada, sentí que no tenía los conocimientos necesarios para desempeñar dicho puesto, pues mi formación profesional se inclinó más al área clínica que a la Industrial; sin embargo, la práctica me demostró que contaba con los elementos necesarios para laborar (por ejemplo: entrevista, aplicación y calificación de pruebas psicométricas, elaboración de reportes, etc), y que lo único que tenía que hacer era enfocarlos a la Psicología Industrial. En este momento observe que el plan de estudios de la Universidad no está diseñado para formar psicólogos encaminados a desarrollarse en una área, sino que proveen a los alumnos de herramientas para laborar en cualquier rama de la Psicología.

c) Los movimientos escalafonarios requieren de la participación y las aportaciones hechas por administradores de empresas, secretarias, psicólogos, contadores, analistas, etc., para poder otorgar ascensos a los empleados de manera objetiva; por lo que constate que con el trabajo interdisciplinario, además de realizarse bien las actividades de la oficina, permite la superación profesional de los participantes.

d) La relación con empleados de distintas áreas me ayudo a mejorar mi visión sobre el desempeño de funciones en otros oficios y profesiones.

e) Al verse en la necesidad de requerir algo más allá del alcance del jefe inmediato, no se debe acudir directamente con la máxima autoridad, sino ir en forma ascendente, es decir, hay que percatarse del manejo de jerarquías al hacer una petición.

f) Al laborar en una organización pública donde el objetivo es dar servicio a la comunidad, observe que la mayor parte de empleados se caracteriza por tener un bajo nivel socio-económico y escolaridad mínima. Con lo que deduje que posiblemente participan en movimientos escalafonarios que en ocasiones dan un aumento salarial mínimo para solucionar en alguna medida sus conflictos personales, de poder, sociales, etc., no tanto económicos, pues es poca la remuneración. Elementos peculiares que determinan el manejo de una delegación como la expuesta en el presente trabajo. Con lo que pensé que probablemente la dinámica seguida en ésta no sea la misma para una empresa privada enfocada a producir para obtener ganancias económicas, ya que los ascensos normalmente se solicitan para que los empleados obtengan una mayor remuneración económica y por tanto den mayores utilidades.

g) El sistema escalafonario debe ser manejado con seriedad, dedicación y de una forma responsable, ya que los empleados de la organización están de por medio y la inconciencia en la aplicación del mismo puede originar conflictos entre los miembros de la empresa.

En base a las consideraciones mencionadas anteriormente, se creyó pertinente establecer una propuesta de un sistema escalafonario, la que aplicada correctamente y en forma objetiva puede redundar grandes beneficios tanto a la organización que la implemente como a los empleados. Dicha propuesta está sustentada conforme a la experiencia obtenida en el procedimiento escalafonario llevado en la Delegación Azcapotzalco. La realizada en el presente es la mejor que existe, pero si da un margen adecuado de objetividad y además permite

considerar varios aspectos (antigüedad, potencial, conocimientos, desempeño y puntualidad, exámen socioeconómico, médico, etc.) que son necesarios para desempeñar un puesto de manera correcta. Asimismo, los elementos tomados en cuenta son de fácil acceso para la organización, la cual debe contemplarlos independientemente de que se aplique el sistema escalafonario en su personal, ya que le ayuda a conocer mejor a sus empleados.

Por otro lado, corresponde al Departamento de Personal crear criterios que permitan evaluar a los empleados otorgándoles un ascenso de forma objetiva olvidándose de la preferencia a familiares, amigos, etc.

h) El psicólogo en el campo industrial es considerado como evaluador de pruebas psicométricas, labor que en ocasiones el administrador de empresas también lo realiza; sin embargo, es pertinente mencionar que el psicólogo puede desempeñar actividades de reclutamiento, capacitación, motivación, manejo de conflictos, cambio de actitudes en los empleados, concientización de calidad total, etc. ya que es él quien comprende el comportamiento del ser humano.

i) En el país cada vez se requiere de personal más capacitado para laborar en las empresas e instituciones, por lo que la selección debe ser rápida y los psicólogos optan por elegir al candidato basándose en la exposición directa con el trabajo a desempeñar.

j) El psicólogo al concluir sus estudios, más que especializarse en alguna rama de la Psicología, en un primer momento busca hacer una carrera laboral en una empresa que le permita obtener experiencia y mejores ingresos; después en ocasiones realiza maestrías y doctorados.

**Finalmente, vemos que la información manejada en este trabajo únicamente es con fines de conocimiento de la misma, dándole la oportunidad de obtener superación personal a la persona que trabaje en procesos escalafonarios.**

# **CITAS BIBLIOGRAFICAS**

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) **Shultz, D. "Psicología industrial", Interamericana, México, 1985.**
- (2) **Areas, G. "Administración de Recursos Humanos", Trillas, México, 1984.**
- (3) **Espinoza, M. "El psicólogo en la selección de personal", UAM, México, 1977, (Tesis).**
- (4) **Arthur, D. "Selección de personal", Norma, Colombia, 1977, (Tesis).**
- (5) **Mendoza, A. "Manual para determinar necesidades de capacitación", Trillas, México, 1990.**
- (6) **Chiavenoto, I. "Administración de recursos humanos", Interamericana, México, 1988.**
- (7) **González, A. "La selección de Personal en una empresa que no utiliza pruebas psicométricas", UNAM, México, 1985, (Tesis).**
- (8) **Jiménez A. "Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario industrial", Trillas, México, 1976.**

- (9) **Rodll, F. y Mendoza, F. "El hombre alma de la empresa", Trillas, México, 1985.**
- (10) **Nerón, A. y Espartaco Ché. "Lecturas de historia universal", Pueblo Nuevo, México, 1984.**
- (11) **Gilmer, H. "Psicología Industrial", McGraw Hill, México, 1975.**
- (12) **Nerón, A. y Espartaco, Che. Op. Cit.**
- (13) **Curiel, J. "El psicólogo", Porrúa Hermanos, México, 1962.**
- (14) **Eguiluz, L. "Unidad sobre el perfil profesional del psicólogo", México, ENEPI, 1984.**
- (15) **Ribes, E. "Algunas reflexiones sociológicas sobre el desarrollo de la Psicología en México", En Revista Mexicana de Psicología, I, 14-21, 1984.**
- (16) **Eguiluz, L. Op. Cit.**
- (17) **Eguiluz, L. Op. Cit.**
- (18) **Darwin, Ch. "El Origen de las Especies", Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 1, México, 1981.**

- (19) Gilmer, H. 1975, *Op. Cit.*
- (20) Taylor, F. "Principios de la administración científica", *Herrero Hermanos, México, 1989.*
- (21) Villareal, R. "Selección sin resultados", *UNAM, 1972.*
- (22) Arias, F. 1984, *Op. Cit.*
- (23) Arias, F. 1984, *Op. Cit.*
- (24) Dunnette, M "Psicología Industrial", *Trillas, México, 1976.*
- (25) Reyes, P. A. "Análisis de Puestos", *Limusa, México, 1982.*
- (26) Siegel, L. "Psicología Industrial", *Continental, México, 1975.*
- (27) Dunnette, M. 1976, *Op. Cit.*
- (28) Reyes, P. A. 1982, *Op, Cit.*
- (29) Shultz, D. 1976, *Op. Cit.*
- (30) Stanton, S. "Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal", *Limusa, México, 1985.*



- (31) **Hernández, S. y Ballesteros, N. "Selección de personal", Interamericana, México, 1987.**
- (32) **Arthur, D. "Reclutamiento, Entrevista, Contratación y Orientación de nuevos empleados", Norma, Colombia, 1987.**
- (33) **Arias, G. F. 1984, Op. Cit.**
- (34) **Shultz, D. 1976, Op. Cit.**
- (35) **Chapuis, F. "Situación Psicosocial de los Interlocutores", Trillas, México, 1974.**
- (36) **Byars. "Comunicación con los empleados", Trillas, México, 1985.**
- (37) **Byars. "Administración de recursos humanos", Interamericana, México, 1983.**
- (38) **Chapuis, F. 1974, Op. Cit.**
- (39) **Arias, G. F. 1984, Op. Cit.**
- (40) **Areas, G. F. 1984, Op. Cit.**
- (41) **Blum, M. 1985, Op. Cit.**
- (42) **Siegel, 1975, Op. Cit.**

- (43) **Lorge, I. "The influence of the test upon the nature of mental decline as a function of age", *Journal of Educational Psychology*, Vol. 27. (1936) págs. 100-110. Citado en: Siegel, 1975, Op. Cit.**
- (44) **González, A. 1985, Op. Cit.**
- (45) **Staton, E. 1985, Op. Cit.**
- (46) **Chapuis, F. 1974, Op. Cit.**
- (47) **Shultz, D. 1976 Op. Cit.**
- (48) **Shultz, D. 1976 Op. Cit.**
- (49) **Algapa, A. y Begoña A. "Enfermedades de Azcapotzalco, en Azcapotzalco una historia y sus conflictos", UAM, México, 1982.**
- (50) **Algajo, A. y Begoña, A. 1982, Op. Cit.**
- (51) **Reyes, P. 1985, Op. Cit.**

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA

Algapa, L. y Begoña, A. Enfermedades de Azcapotzalco. en Azcapotzalco una historia y sus conflictos, U.A.M. 1982.

Areas, G. "Administración de recursos humanos", Trillas, México, 1984.

Apuntes inéditos de selección de personal, U.N.A.M.

Arthur, D. "Selección efectiva de personal", Colombia, 1987.

Arthur, D. "Reclutamiento, entrevista, contratación, y orientación de nuevos empleados", Norma, Colombia, 1987.

Baena, G. "Instrumentos de investigación", Editores Mexicanos Unidos, México, 1990, Vol-2.

Byars. "Administración de Recursos Humanos", Interamericana, México, 1983.

Byars. "Comunicación con los empleados", Trillas, México, 1985.

Curiel, J. "El Psicólogo", Porrúa Hnos., México, 1962.

Chapuis, F. "Situación psicosocial de los interlocutores", Trillas, México, 1974.

Chiavenato, I. "Administración de recursos humanos", Interamericana, México, 1988.

Darwin, Ch. "El origen de las especies", Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, México, 1, 1981.

Douglas, M. "El aspecto humano de las empresas", Diana, 1987.

Dubin, R. "Las relaciones humanas en la administración", C.E.C.S.A. 1977.

Dunnette, M. "Psicología Industrial", Trillas, México, 1976.

Egulluz, L. "Unidad sobre el perfil profesional del psicólogo", ENEPI, México, 1984.

España, V. Linares, R. y Sandoval, J. **"Importancia del reclutamiento y selección de personal en la pequeña empresa"**. U.N.A.M., México, 1984.

Espinoza, M. **"El psicólogo en la selección de personal"**. U.N.A.M., 1977.

Gilmer, H. **"Psicología Industrial"**, Mc Graw Hill, México, 1975.

González, A. **"La selección de personal en una empresa que no utiliza pruebas psicométricas"**. U.N.A.M. México, 1985. (tesis).

González, M. **"La actitud del psicólogo hacia el candidato en el proceso de selección de personal"**. U.N.A.M. México, 1991, (tesis).

Hernández, S. y Ballesteros, M. **"Selección de personal"**. Interamericana, México, 1987.

Jiménez, A. **"Análisis experimental de la conducta aplicada al escenario industrial"**. Trillas, México, 1976.

Mendoza, A. "Manual para determinar necesidades de capacitación", Trillas, México, 1990.

Montmollin, M. "Los psicofarsantes", una crítica a la psicología industrial, siglo XXI, México, 1975.

Nerón, A. y Espartaco, Che. "Lecturas de historia universal", Pueblo Nuevo, México, 1984.

"Normatividad para la operación del sistema Escalonario del Departamento del Distrito Federal", México, 1991.

Reyes, A. "Administración de empresas", Limusa, México, 1982.

Reyes, A. "El análisis de puestos", Limusa, México, 1982.

Reyes, A. "Administración de personal", Limusa, México, Vol I-II, 1982.

Ribes, E. "Algunas reflexiones sociológicas sobre el desarrollo de la Psicología en México", en Revista Mexicana de Psicología, 1, 14-21. 1984.

Rodil, F. y Mendoza, F. "El hombre, alma de la empresa", Trillas, México, 1985.

Siegel, L. "Psicología Industrial", Continental, México, 1975.

Shultz, D. "Psicología Industrial", Continental, México, 1976.

Stanton, E. "Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal", Limusa, México, 1985.

Taylor, F. "Principios de administración científica", Herrero hermanos, México, 1989.

Tannenbaum, R. y Sheldon, A. "Los valores y principios, el hombre y las organizaciones", México, 1967.

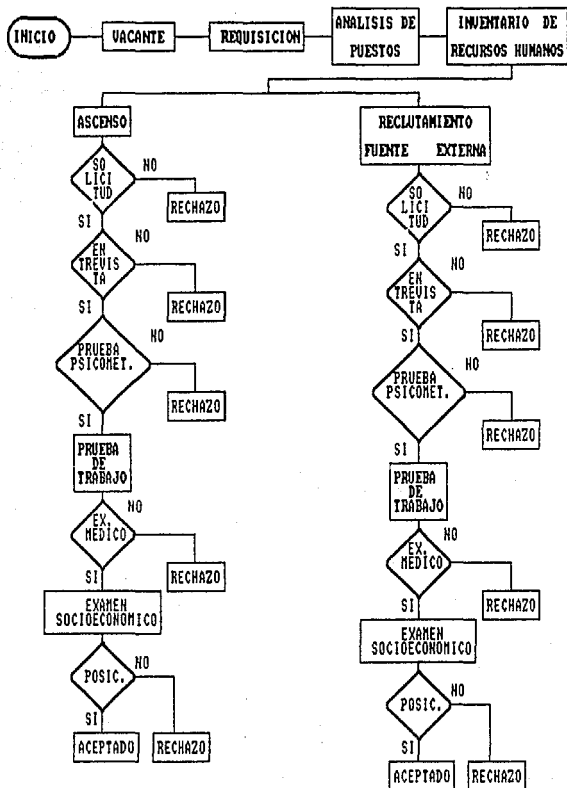
Terry, G. "Principios de administración", Continental, México, 1984.



# ANEXOS

# ANEXO I

## DIAGRAMA DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL



## ANEXO II

### **CALIFICACION CORRESPONDIENTE AL NIVEL ACADEMICO DEL CANDIDATO**

VALOR 20%

| DOCUMENTOS ACADEMICOS REQUERIDOS POR EL PROFESIOGRAMA DEL D.D.F. | CALIFICACION |
|--|--------------|
| Título profesional   | 10           |
| Estudios profesionales terminados                                | 9            |
| Carta de pasante   | 8            |
| Nivel Bachillerato   | 7            |
| Carta de pasante   | 10           |
| Nivel bachillerato   | 9            |
| Secundaria   | 8            |
| Diplomas obtenidos por actualización de conocimientos            | 6            |
| Nivel bachillerato   | 10           |
| Secundaria o comercio  | 9            |
| Primaria   | 8            |
| Diplomas obtenidos por actualización de conocimientos            | 6            |
| Secundaria o comercio  | 10           |
| Primaria   | 9            |
| Algún grado de primaria  | 8            |
| Diplomas obtenidos por actualización de conocimientos            | 6            |
| Primaria   | 10           |
| Algún grado de primaria  | 9            |
| Saber leer o escribir  | 8            |
| Diplomas obtenidos por actualización de conocimientos            | 6            |
| Saber leer o escribir  | 10           |
| Diplomas obtenidos por actualización de conocimientos            | 6            |

### ANEXO III

#### FACTORES DE LA EVALUACION DE UN CANDIDATO A ASCENSO

| I. Conocimientos                                 |                                  |
|--|----------------------------------|
| a) Conocimientos Teóricos:<br>100 - 20<br>8 - X  | $(8 \times 20)/100 = 1.6$ de 20% |
| b) Examen de conocimientos:<br>100 - 20<br>8 - X | $(7 \times 20)/100 = 1.4$ de 20% |
| TOTAL = 3.0 de 40%                               |                                  |

| II. Aptitud                                      |                                  |
|--|----------------------------------|
| a) Pruebas psicométricas<br>100 - 20<br>7 - X    | $(9 \times 20)/100 = 1.8$ de 20% |
| b) Examen de conocimientos<br>100 - 20<br>10 - X | $(7 \times 20)/100 = 2.0$ de 20% |
| TOTAL = 3.8 de 40%                               |                                  |

| III. Disciplina y Puntualidad |  |
|-------------------------------|--|
| 7 Faltas injustificadas       | $= 6 \frac{15}{3} = (5 \times 20)/100$ |
| 13 Notas malas                | $= 3 = 1.0\%$ DE 40%                   |
| 0 Notas buenas                | $\frac{6}{15}$                         |
| TOTAL = 1.0%                  |  |

TOTAL DE PUNTOS 7.8% DE 100%

## ANEXO IV

### EVALUACION PSICOLOGICA

VALOR 20%

| CALIFICACION | NIVEL INTELECTUAL         | INTERPRETACION   |
|--------------|---------------------------|--|
| 10           | Superior                  | Reúne ampliamente las habilidades requeridas en el perfil del puesto.    |
| 9            | Superior al termino medio | Reúne aceptablemente las habilidades requeridas en el perfil del puesto. |
| 8            | Medio                     | Reúne las habilidades requeridas en el perfil del puesto.                |
| 7            | Inferior al termino medio | Reúne mínimamente las habilidades requeridas en el perfil del puesto.    |
| 6            | Deficiente                | No reúne las habilidades requeridas en el perfil del puesto.             |

## ANEXO V

### EVALUACION DE DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD

VALOR 20%

| FALTAS INJUSTIFICADAS | NOTAS MALAS | NOTAS BUENAS | PUNTOS POR CADA SUBFACTOR |
|-----------------------|-------------|--------------|---------------------------|
| NINGUNA               | NINGUNA     | 26 A 36      | 10                        |
| 1                     | 1 A 2       | 16 A 25      | 9                         |
| 2 A 3                 | 3 A 4       | 11 A 15      | 8                         |
| 4 A 5                 | 5 A 6       | 1 A 10       | 7                         |
| 6 A 7                 | 7 A 8       | NINGUNA      | 6                         |
| 8 A 9                 | 9 A 10      |              | 5                         |
| 10 A 11               | 11 A 12     |              | 4                         |
| 12 A 13               | 13 A 14     |              | 3                         |
| 14 A 15               | 15 A 16     |              | 2                         |
| 16                    | 17 A 18     |              | 1                         |
| 17 A 23               | 19 A 34     |              | 0                         |

## ANEXO VI

### FACTORES ESCALAFONARIOS

| FACTOR                         | SUBFACTOR                              | VALOR |
|--------------------------------|--|-------|
| CONOCIMIENTOS                  | - Examen teórico                       | 40%   |
|                                | - Documentos Académicos                |       |
| APTITUD                        | - Examen Psicométrico                  | 40%   |
|                                | - Examen Práctico                      |       |
| DISCIPLINA<br>Y<br>PUNTUALIDAD | - Faltas injustificadas                | 20%   |
|                                | - Notas malas                          |       |
|                                | - Notas buenas                         |       |
| ANTIGUEDAD                     | - Solo se utiliza en caso de desempate |       |

## ANEXO VII

### **PRUEBAS PSICOMETRICAS APLICADAS EN LA EVALUACION ESCALAFONARIA**

| M I D E N                  |   |                                      |
|----------------------------|---|--------------------------------------|
| Coefficiente intelectual   | Personalidad y relaciones interpersonales | adaptabilidad a diversas situaciones |
| Army Beta # - R            | Karen Machover, figura humana             | Moss                                 |
| Matrices progresivas Ravel | Frases incompletas de grados              | Zavic                                |
| Edgar                      | 16 Fp, Catell.                            |                                      |
|                            | Gordon                                    |                                      |



**ANEXO VIII**  
**SOLICITUD DE ASCENSO**

**I.- DATOS DE LA CONVOCATORIA.**

- Número de la convocatoria (dado por la Comisión Mixta de Escalafón) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- Número de expediente \_\_\_\_\_
- Lugar y fecha de publicación \_\_\_\_\_

**II.- DATOS DE LA VACANTE.**

- Nombre del puesto \_\_\_\_\_
- Sueldo percibido \_\_\_\_\_
- Tipo de nómina \_\_\_\_\_
- Sección sindical (dada por el sindicato) \_\_\_\_\_
- Grupo \_\_\_\_\_
- Rama \_\_\_\_\_
- Motivo de la vacante (muerte, embarazo, enfermedad, etc.) \_\_\_\_\_
- Vacante (definitiva o provisional) \_\_\_\_\_

**III.- DATOS DEL TRABAJADOR.**

- Nombre \_\_\_\_\_
- Registro federal de causantes \_\_\_\_\_
- Puesto actual \_\_\_\_\_
- Sueldo \_\_\_\_\_
- Tipo de nómina \_\_\_\_\_
- Nivel salarial \_\_\_\_\_
- Sección sindical \_\_\_\_\_

- Grupo \_\_\_\_\_
- Rama \_\_\_\_\_
- Fecha de basificación \_\_\_\_\_

**DOCUMENTOS ANEXADOS** \_\_\_\_\_

**FECHA** \_\_\_\_\_

**FIRMA Y NOMBRE DEL INTERESADO** \_\_\_\_\_

**ANEXO IX**  
**CEDULA DE EVALUACION**

**I.- DATOS DEL TRABAJADOR.**

- Nombre \_\_\_\_\_
- Registro federal de causantes \_\_\_\_\_
- Puesto que ocupa \_\_\_\_\_
- Nivel salarial \_\_\_\_\_
- Tipo de nómina \_\_\_\_\_
- Sección sindical \_\_\_\_\_
- Adscripción \_\_\_\_\_

**II.- DATOS DE LA VACANTE.**

- Puesto \_\_\_\_\_
- Nivel salarial \_\_\_\_\_
- Tipo de nómina \_\_\_\_\_
- Sección sindical \_\_\_\_\_
- Grupo \_\_\_\_\_
- Rama \_\_\_\_\_
- Número de convocatoria \_\_\_\_\_
- Lugar y fecha \_\_\_\_\_

**III.- FACTORES ESCALAFONARIOS.**

- | <b>CONOCIMIENTOS</b>    | <b>CALIFICACION</b> |
|-------------------------|---------------------|
| - Examen teórico        | _____               |
| - Documentos académicos | _____               |

| - <b>APTITUD</b>                  | <b>CALIFICACION</b> |
|-----------------------------------|---------------------|
| . Examen psicométrico             | _____               |
| . Examen práctico                 | _____               |
| - <b>DISCIPLINA Y PUNTUALIDAD</b> |                     |
| . Faltas injustificadas           | _____               |
| . Notas malas                     | _____               |
| . Notas buenas                    | _____               |
| - <b>ANTIGUEDAD</b>               | _____               |

## ANEXO X

### CITATORIO PARA LA APLICACION DE EXAMENES

Nombre del interesado \_\_\_\_\_.

En atención a la petición hecha el \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1993,

en la que solicita se le permita concursar por la vacante \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_, se le suplica se presente a la Subcomisión Mixta de Escalafón de

la dependencia el día \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 1993,

a las \_\_\_\_\_ horas; con motivo de efectuar la evaluación escalafonaria.

Firma del representante de la subcomisión. \_\_\_\_\_

## ANEXO XI

### DICTAMEN DE PROMOCION

Expediente \_\_\_\_\_

Número de plaza \_\_\_\_\_

Nivel salarial \_\_\_\_\_

Nombre de la Subcomisión Mixta de Escalafón \_\_\_\_\_

Fecha en que quedo vacante el puesto \_\_\_\_\_

Nombre del puesto vacante \_\_\_\_\_

## ANEXO XII

### DICTAMEN DE DECLARACION DE PLAZA DESIERTA POR NO EXISTIR CONCURSANTE

- Número de Expediente \_\_\_\_\_.
- Nombre, plaza, nivel salarial, del puesto vacante \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
- Fecha en que queda vacante el puesto \_\_\_\_\_.
- Nombre de la persona a la que pertenecía el puesto vacante \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
- Fecha en que se declara desierta la plaza \_\_\_\_\_.
- Razón por la que se declara vacante \_\_\_\_\_.

## ANEXO XIII

### DICTAMEN DE DECLARACION DE PLAZA DESIERTA POR QUE EL CONCURSANTE NO CUBRE LOS REQUISITOS NECESARIOS

- Número de expediente \_\_\_\_\_.
- Nombre, nivel salarial de la plaza vacante \_\_\_\_\_.
- Fecha en que quedo vacante el puesto \_\_\_\_\_.
- Nombre de la persona a la que pertenecía la vacante \_\_\_\_\_.
- Nombre de los concursantes \_\_\_\_\_.
- Documentos que presentan \_\_\_\_\_.
- calificación de conocimientos \_\_\_\_\_.
- aptitud \_\_\_\_\_, disciplina y puntualidad \_\_\_\_\_.
- Calificación obtenida no acreditable \_\_\_\_\_.
- Razón por la que se declara desierta la plaza \_\_\_\_\_.
- puesto \_\_\_\_\_ con nivel salarial \_\_\_\_\_.
- sueldo mensual \_\_\_\_\_.
- Se rechaza la solicitud de ascenso de la C. \_\_\_\_\_.



## ANEXO XIV

### DICTAMEN DE ADJUDICACION DE PLAZA AL SEGUNDO LUGAR EN CALIFICACION TOTAL

- Fecha \_\_\_\_\_.
- Número de expediente \_\_\_\_\_.
- Nombre, plaza, nivel salarial, sueldo mensual \_\_\_\_\_.
- Nombre de los concursantes \_\_\_\_\_.
- Calificación en conocimientos \_\_\_\_\_.
- aptitud \_\_\_\_\_, puntualidad y disciplina \_\_\_\_\_.
- Nombre del ganador \_\_\_\_\_.
- Nombre del que obtuvo el segundo lugar \_\_\_\_\_.
- Razón por la que el ganador no obtuvo la vacante \_\_\_\_\_.
- por lo que se le otorgará al segundo lugar el C. \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_.
- Motivo por el que quedó vacante el puesto \_\_\_\_\_.
- Nombre de la persona que ocupaba el puesto \_\_\_\_\_.
- \_\_\_\_\_.
- Número de la convocatoria \_\_\_\_\_.

- Nombres de las personas que entregaron solicitud para concursar \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
- Nombre de cada concursante \_\_\_\_\_.
- presento examen teórico: Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_. Que documentos  
expidió \_\_\_\_\_.
- Calificación del factor de conocimientos \_\_\_\_\_  
del de aptitud \_\_\_\_\_, disciplina y puntualidad \_\_\_\_\_.
- Nombre, puntos, porcentaje y calificación total \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.
- Tiempo de antigüedad en caso de existir empate \_\_\_\_\_.
- Nombre del ganador \_\_\_\_\_.
- descripción del puesto \_\_\_\_\_, plaza \_\_\_\_\_.
- sección sindical \_\_\_\_\_, número de expediente \_\_\_\_\_.
- calificación total \_\_\_\_\_.

# GLOSARIO

## **GLOSARIO**

- **Número de convocatoria:** *Depende del folio que asigne la Comisión Mixta de Escalafón para el puesto vacante. La numeración es en forma ascendente, de acuerdo al orden en que surgan dichas vacantes.*
  
- **Número de expediente:** *Al ingresar a laborar a la institución se le signa un número a su expediente de acuerdo al número progresivo que corresponda.*
  
- **Tipo de nómina:** *Existe nómina 5 y 1, ambas cumplen las mismas funciones, sólo que es una forma de agruparlas.*
  
- **Sección sindical:** *Este agrupa a los empleados en secciones, regidas por el mismo sindicato.*  
**(Dada por el Sindicato).**
  
- **Grupo:** *Conjunto de ramas escalafonarias, cuyas funciones tienen características comunes de tipo general.*
  
- **Rama:** *Conjunto de puestos cuyas funciones tienen analogías específicas.*
  
- **Adscripción:** *Depende del grupo al que pertenezca el puesto.*
  
- **Plaza:** *Es el número de personas por puesto.*
  
- **Puesto:** *Denominación de la vacante.*