

198



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

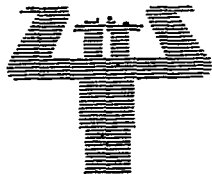
**FACULTAD DE PSICOLOGIA
DIVISION DE EDUCACION CONTINUA**

**ANALISIS DEL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL
A TRAVES DE LA EVALUACION PSICOLOGICA Y LA
EVALUACION DEL DESEMPEÑO, EN UNA
INSTITUCION GUBERNAMENTAL**

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

BEATRIZ PALOMO RODRIGUEZ

**DIRECTORA: MTRA. MIRNA ROCIO VALLE GOMEZ
REVISORES: LIC. JOSE LUIS VILLAGOMEZ GARCIA
LIC. MA. DEL SOCORRO ESCANDON GALLEGOS
LIC. ISaura E. LOPEZ SEGURA
LIC. MA. TERESA GUTIERREZ ALANIS**



MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

**A Ángel Fernando
que con su existencia trajo a mi vida
una inmensa alegría y la motivación
que me han impulsado
a culminar este proyecto.**

**A Fernando Govea Villaseñor
por estar a mi lado en todo este tiempo
y compartir conmigo momentos tan importantes de mi vida,
por su apoyo constante e incondicional,
tiempo, esfuerzo y dedicación,
pero principalmente por su gran amor.
Y porque esto es un logro de ambos.**

AGRADECIMIENTOS

A los profesores: José Luis Villagómez García, Ma. Del Socorro Escandón Gallegos, Isaura E. López Segura, Ma. Teresa Gutiérrez Alanis, Marquina Terán Guillen y Enrique Ricardo Buzo Casanova, que con su experiencia y apoyo contribuyeron al logro de esta meta; especialmente a Mirna Rocío Valle Gómez por su gran esfuerzo, dedicación, profesionalismo y aliento brindados en este proyecto.

A Luz del Carmen que con su confianza, apoyo y reconocimiento ha impulsado mi desarrollo profesional y ha permitido la conclusión de este ciclo.

A mi madre: Socorro Rodríguez Nolasco y a mis hermanos: Sandra, Germán, Martha, Mónica y Josué, por su cariño.

Y porque los logros no son individuales, gracias a aquellos que aportaron mucho de sí en este tiempo y que me brindaron su apoyo de una u otra forma: Salvadora Villaseñor Villanueva, Rafael y Guille, Javier, Salvador, Andrei, Arturo y Luisa, Grace, Alejandra y Gaby.

Un agradecimiento especial a Sandra y Jorge por su invaluable apoyo.

ÍNDICE

	pág.
Introducción.....	3
1. Contexto Laboral.....	7
2 Las Organizaciones.....	17
2.1 Concepto de Organización.....	17
2.2 El Comportamiento Humano en las Organizaciones.....	19
3 Selección de Personal.....	21
3.1 Definición e Importancia de la Selección de Personal.....	21
3.2 La Selección de Personal como Proceso de Comparación.....	22
3.3 La Selección de Personal como Proceso de Decisión.....	23
3.4 Modelo de Selección de Personal como Secuencia de Dificultad Creciente.....	25
3.5 Modelo de Selección de Personal Tradicional.....	27
4 Algunos Instrumentos para la Selección de Personal.....	36
4.1 Confiabilidad.....	36
4.2 Validez.....	36
4.3 Tipos de Pruebas.....	37
4.3.1 Pruebas de Inteligencia.....	39
4.3.2 Pruebas de Personalidad.....	39
4.3.3 Algunos Instrumentos Utilizados en la Selección de Personal...	41
5 Evaluación del Desempeño.....	82
5.1 Concepto y Objetivos de la Evaluación del Desempeño.....	82
5.2 Beneficios de la Evaluación del Desempeño.....	84
5.2.1 Beneficios para el Jefe.....	85
5.2.2 Beneficios para los Subordinados.....	85

5.2.3	Beneficios para la Organización.....	86
5.3	Métodos en la Evaluación del Desempeño.....	86
5.3.1	Métodos de Evaluación Tradicionales basados en el Pasado.....	87
5.3.2	Métodos de Evaluación con base en el Desempeño Futuro.....	93
5.4	Tendencias Actuales en la Evaluación del Desempeño.....	96
5.5	Investigaciones.....	98
6	Procedimiento.....	101
6.1	Análisis del Proceso de Selección de Personal.....	101
6.2	Análisis de la Evaluación Psicológica.....	109
6.3	Evaluación del Desempeño.....	110
6.4	Resultados de Evaluaciones.....	112
7	Análisis y Evaluación de Resultados.....	117
8.	Contribuciones (Conclusiones).....	125
	Referencias.....	129
	Anexo 1 Datos Correspondientes al Personal Contratado en 1999	133

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de cualquier tipo están conformadas por recursos materiales, económicos, tecnológicos y humanos. Estos últimos son el factor principal del presente reporte laboral debido a que son indispensables en toda empresa o institución y de ellos dependerá en gran parte el cumplimiento de los objetivos planteados por las mismas, además del nivel de calidad, eficiencia y productividad.

El proceso de selección de personal es de suma importancia, tanto en las empresas privadas como en las instituciones públicas; con este proceso se busca prevenir la elevada incidencia de casos de ineficiencia, ausentismo, problemas laborales e incluso la presencia de casos psiquiátricos que afectarían directamente el cumplimiento de los objetivos del trabajo, así como de las normas y políticas establecidas. Por tal motivo se realiza un procedimiento que permite identificar las características personales y laborales de los aspirantes a ocupar una vacante, y de esta forma ubicar a las personas de acuerdo a sus características y a los perfiles de los diferentes puestos.

Uno de los objetivos básicos de la evaluación psicológica dentro del proceso de selección de personal es captar del medio los recursos humanos más viables y con mayores posibilidades de desarrollar sus capacidades y habilidades, para que cumplan con responsabilidad y eficiencia las funciones del puesto a ocupar. Dicha selección se realiza con base en los criterios establecidos y de acuerdo a los perfiles de puesto vigentes. Es necesario que el aspirante cubra con los requisitos generales y los que solicitan las áreas, ambos marcados en el perfil del puesto, esto con la finalidad de descartar la existencia de antecedentes negativos en los aspectos

laborales y personales que puedan ser un factor de riesgo que incida en su desempeño, seguridad de sus superiores y compañeros, así como de la Institución.

El perfil del puesto es el conjunto de características, capacidades y aptitudes que debe tener el aspirante a cubrir un puesto determinado (Grados, 2001). Es el mecanismo que se utiliza para determinar la idoneidad del personal con respecto a la vacante a cubrir.

En la evaluación psicológica se consideran aspectos como: las capacidades y habilidades desarrolladas, así como las que no se encuentran desarrolladas en ese momento pero que existen de manera latente; la dinámica psíquica para ubicar sus tendencias generales de comportamiento en relación con su desempeño y adaptación al trabajo.

El presente trabajo se realizó en una institución gubernamental dentro de la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal perteneciente a la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos. Este reporte laboral pretende analizar el proceso de selección de personal, así como dar a conocer la relación existente entre los resultados de la evaluación psicológica y los de la evaluación del desempeño del total de personas que fueron contratadas durante el periodo del año 1999.

La evaluación psicológica se realizó en el Departamento de Psicología integrado a la subdirección antes mencionada, para tal efecto se aplicaron exámenes, cuestionarios y otros instrumentos cuya calificación y valoración permitió identificar a los candidatos más viables; esto con base en los perfiles de puestos, los cuales especifican las funciones correspondientes a cada puesto, los rasgos y aptitudes que deben poseer los ocupantes.

Los perfiles de puesto son la referencia obligada de marco de medición rigurosa y objetiva de los rasgos, cualidades y aptitudes de los aspirantes, para que puedan ser contratados.

La evaluación de desempeño se realiza en forma periódica una vez por año y tiene como objetivo conocer el nivel en el que los trabajadores realizan sus funciones. Esta medición también es sistemática y se llevó a cabo por el personal de otro departamento dentro de la Dirección antes citada.

Los resultados de la evaluación psicológica sirven como fundamento para la toma de decisiones en casos de: promociones, ascensos, etc.

Con este trabajo se busca obtener información relevante que permita identificar fortalezas y debilidades del proceso de selección, así como alternativas de solución a posibles problemas.

En el capítulo 1 se mencionan algunas generalidades del Gobierno Central de la República Mexicana, así como aspectos específicos de la Administración Pública Federal debido a que en este ámbito se encuentra inmersa la institución en la que se desarrolló la actividad motivo del presente reporte laboral.

En el capítulo 2 se enfatiza sobre las organizaciones dado que éstas conforman el ambiente laboral y se esfuerzan por encontrar personas que favorezcan el cumplimiento de sus objetivos con elevados estándares de productividad y eficiencia; lo que hace indispensable además el estudio del comportamiento de los individuos.

El logro de dichos estándares depende en gran medida de la eficacia del proceso de selección de personal, por ello en el capítulo 3 se describirán algunos modelos existentes para efectuar este proceso.

En el capítulo 4 se detallan algunos instrumentos utilizados para la realización de la selección de personal, con los cuales se busca obtener información confiable y válida que permita conocer las características de las personas evaluadas.

Una vez que el personal inicia sus labores se debe conocer su grado o nivel de desempeño en las funciones que le son asignadas, para ello se realiza la evaluación de desempeño, proceso que se desglosa en el capítulo 5.

En el capítulo 6 se describen específicamente las etapas en las que se realizó el proceso de selección de personal, los instrumentos utilizados durante la evaluación psicológica y el proceso general de la evaluación del desempeño.

Finalmente se realizó un análisis de los datos recabados, los cuales son un indicador de la eficiencia del proceso de selección, así como algunas observaciones de dicho proceso.

1. CONTEXTO LABORAL

El presente estudio se realizó en una institución gubernamental, por tal motivo se especificarán algunos aspectos de la organización del país.

Los países necesitan de un Gobierno que como organización política reúna a individuos e instituciones autorizadas para formular la política pública y dirigir los asuntos de Estado. El Gobierno y sus instituciones establecen y regulan las interrelaciones de las personas dentro de su territorio, las relaciones de éstas con la comunidad como un todo y las relaciones de la comunidad con otras entidades políticas.

El esquema organizativo de la República Mexicana es de gobierno central en los 31 estados del país. El Supremo Poder de la Federación se divide para su ejercicio en: Legislativo, Ejecutivo y Judicial. No podrán reunirse dos o más de estos poderes en una sola persona o corporación, ni depositarse el Legislativo en un individuo, salvo el caso de facultades extraordinarias al Ejecutivo de la Unión.

La función del Gobierno es asegurar el bienestar común de sus gobernados, para ello es necesario contar con formas institucionales que ejerzan las bases legales definidas y procuren el bienestar común.

A continuación se presenta la organización del Gobierno Federal en el periodo comprendido de 1994 a 2000.

El poder legislativo se deposita en el Congreso General, que se divide en dos cámaras: de Diputados (se compone por representantes de la nación, electos en su totalidad cada tres años; dicha cámara se ocupa del estudio, discusión y votación de las iniciativas de ley que se le presenten y de la resolución de los demás asuntos que le correspondan conforme a la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos) y de

Senadores (para integrarla en cada estado y en el Distrito Federal se eligen cuatro senadores, de los cuales tres son electos según el principio de votación mayoritaria y el cuarto es asignado a la primera minoría), para cada entidad federativa los partidos políticos deben registrar una lista con tres propuestas de candidatos.

El ejercicio del Supremo Poder Ejecutivo de la Unión se deposita en un solo individuo que se denominará Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. Para el ejercicio de la Administración Pública Federal, el Poder Ejecutivo se auxilia con un equipo de colaboradores, personas de su confianza, profesionales y especialistas en cada una de las ramas de la administración pública que se les encomiendan. Éstos dirigen las organizaciones que reciben el nombre de Secretarías de Estado, y se regulan a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

La Administración Pública Federal es el conjunto de dependencias y entidades que constituyen el Poder Ejecutivo Federal y cuyas operaciones tienen como finalidad cumplir o hacer cumplir la política y voluntad de un gobierno, tal y como ésta se expresa en las leyes fundamentales del país.

Se deposita el ejercicio del Poder Judicial de la Federación en una Suprema Corte de Justicia, en Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, en Juzgados de Distrito y en un Consejo de la Judicatura Federal (publicado en el diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1994).

La Administración Pública Federal se divide para su estudio en Administración Pública Centralizada y Paraestatal. Para el ejercicio de estas funciones el Ejecutivo de la Unión se encuentra regulado y fundamentado en la Ley Orgánica de esta materia.

El Sector Central está compuesto por las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República, que constituyen el Poder Ejecutivo.

El Sector Paraestatal lo conforman Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, Organismos Auxiliares Nacionales de Crédito, Instituciones Nacionales de Seguros y Finanzas, Fideicomisos, etc. Las actividades de las dependencias de la administración pública están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, además de los lineamientos y políticas establecidos por el Presidente de la República, quien funge como titular del poder ejecutivo.

De acuerdo al Artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la estructura de las Secretarías es la siguiente:

- Secretario de Estado
- Subsecretario
- Oficial Mayor
- Directores
- Subdirectores
- Jefes y Subjefes de departamento, oficina, sección y mesa.

En el estudio de este reporte laboral se mencionarán los diferentes niveles de puestos (los correspondientes a un conjunto de puestos que tienen la misma jerarquía), tal y como son manejados en la Administración Pública Federal.

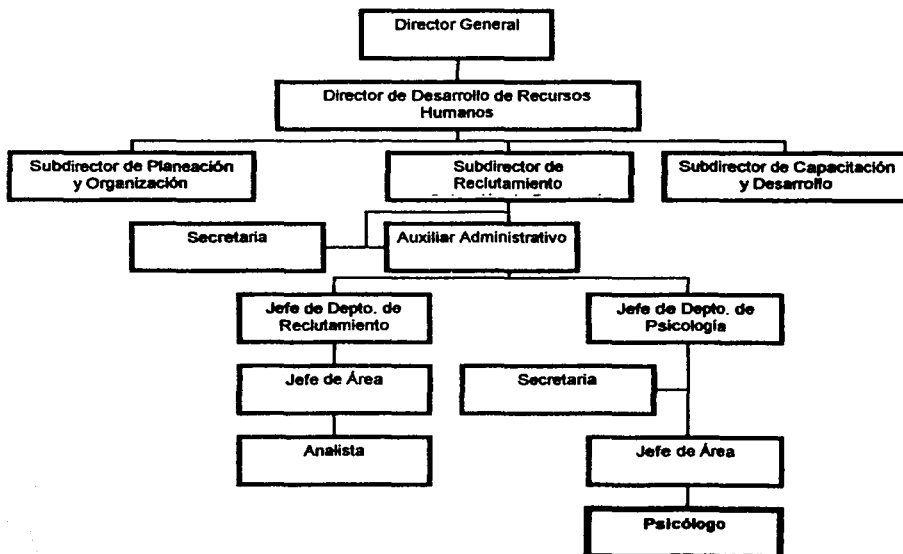
- Alta Dirección: Son aquellos puestos que operan con un nivel de discrecionalidad importante en su toma de decisiones, instrumenta políticas y dicta estrategias de acción, ubicándolas en tiempo y espacio hacia el interior de su estructura para su operación. Determina líneas generales de acción en la operación y función de la estructura.

- **Dirección:** Corresponde a puestos que realizan funciones de planificación y organización para el logro eficaz de objetivos, en cuyo ámbito de responsabilidad recae la toma de decisiones en el ámbito institucional.
- **Alta Gerencia:** Conformada por puestos que establecen acciones de operación específicas y supervisa en forma directa la ejecución de las mismas. Su grado de autoridad y responsabilidad atiende exclusivamente a la debida conducción de acciones operativas con el objeto de coadyuvar a las funciones encomendadas a la Dirección.
- **Gerencial:** Integrada por los puestos encargados de proporcionar los lineamientos que permitan enfocar el esfuerzo institucional para el cumplimiento de los objetivos en un marco de mejora continua.
- **Supervisión:** Se refiere a puestos cuya función es orientar, regular y controlar el cumplimiento de funciones y objetivos asignados a un equipo de trabajo.
- **Coordinación:** Son los puestos responsables de conjugar los esfuerzos y tareas de los miembros de un equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos del grupo.
- **Ejecutivo:** Pertenecen a los puestos cuya función es especializada y coadyuvan en la orientación de las tareas de un grupo.
- **Ejecución Especializada:** Se incluyen los puestos operativos que requieren de un nivel de especialización en su función.
- **Ejecución:** Involucra los puestos operativos que requieren de una preparación académica específica (profesional o técnica).
- **Apoyo:** Agrupa a los puestos que colaboran en tareas complementarias y de apoyo, las cuales no son sustantivas de acuerdo a la misión de la institución.

Como se mencionó anteriormente el presente reporte se llevó a cabo en una Institución Gubernamental, Dependencia del Ejecutivo Federal, la cual se encarga de regular la política interior del país.

Dentro de ésta Institución se encuentra la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos, la cual tiene como objetivo dirigir las acciones encaminadas al diseño, instrumentación y evaluación del Proyecto de Servicio Profesional, a través de la operación de un modelo integral de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal. A continuación se presenta un organigrama de la estructura de la organización (se muestra un organigrama parcial por políticas institucionales).

Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos



Las funciones de la Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos son: Diseñar los planes, programas, políticas y procedimientos necesarios que apoyen la operación de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de los recursos humanos en la Institución. Definir y presentar los instrumentos internos para la operación de los distintos procesos relacionados con el desarrollo de los recursos humanos. Integrar y operar un sistema de evaluación útil para la selección de aspirantes viables para pertenecer a la Institución, así como supervisar el control periódico del personal activo sobre el apego a los principios y valores institucionales. Diseñar, instrumentar y aplicar el Sistema de Evaluación del Desempeño, a fin de proporcionar información oportuna, precisa y confiable que sirva para la toma de decisiones en materia de desarrollo laboral de los trabajadores de la institución. Impulsar el crecimiento de los mismos dentro de la Institución a través del diseño y realización de acciones encaminadas a la profesionalización del servicio. Definir los elementos conceptuales y técnicos en materia de desarrollo de los recursos humanos y presentarlos ante los órganos colegiados de la Institución para su aprobación e instrumentación.

La Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos está formada por la Subdirección de Planeación y Organización, la Subdirección de Reclutamiento y Selección, y la Subdirección de Capacitación y Desarrollo.

Dentro de esta dirección el área que se ocupa de la provisión y selección de personal es la Subdirección de Reclutamiento y Selección, ésta tiene como objetivo captar del ambiente laboral los recursos humanos que respondan a los perfiles de los puestos y que garanticen los niveles de formación profesional, aptitudes, habilidades, conocimientos, valores acordes a la misión y principios institucionales, mediante la

operación de los sistemas de reclutamiento y selección. Asimismo, coordinar acciones orientadas a promover la salud mental del personal de la Institución.

Las funciones de la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal son: Organizar las actividades de reclutamiento y selección para el personal de nuevo ingreso en sus fases de preselección y evaluación psicológica, conforme a los requerimientos de desarrollo institucional; valorar en el personal de nuevo ingreso y del personal activo, el potencial de desarrollo de sus habilidades y capacidades para ocupar puestos de mayor responsabilidad; realizar evaluaciones de ascenso, aplicar las evaluaciones solicitadas por las diferentes áreas y que hayan sido autorizadas conforme a las políticas internas; supervisar la aplicación de la evaluación periódica del personal activo, de acuerdo a los mecanismos establecidos; coordinar acciones en materia de salud mental, principalmente en el manejo de crisis, para el personal de la institución que lo solicite; evaluar que las acciones y estrategias de prevención y de atención psicológica especializada se cumplan conforme a los criterios estipulados; coordinar la integración y presentación de reportes e informes periódicos generados por el área, así como supervisar su manejo restringido.

De la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal se derivan dos departamentos que son: Reclutamiento y Psicología.

El jefe del departamento de reclutamiento tiene como objetivo identificar y establecer contacto con fuentes de reclutamiento confiables del ambiente laboral que favorezcan la captación de aspirantes a contratar en la institución, con la finalidad de solucionar las demandas respecto a vacantes de las diversas áreas con oportunidad.

Las funciones del jefe del departamento de reclutamiento son: Integrar el registro de requerimientos del personal de las áreas de la institución y mantenerlo actualizado, apoyar el proceso de selección para la contratación de personal

mediante la identificación y explotación de fuentes de reclutamiento, coordinar el programa y calendarización del proceso de evaluación de los aspirantes de nuevo ingreso y promoción en la institución, dar seguimiento a la contratación de aspirantes con la finalidad de asegurar que las vacantes sean cubiertas oportunamente, integrar una bolsa de trabajo a fin de apoyar las demandas de la institución con relación a la cobertura de las plazas vacantes que se generen por la rotación de personal, coordinar la integración y presentación de reportes e informes periódicos generados por el área, así como supervisar su manejo restringido.

El jefe de área del departamento de reclutamiento se encarga de realizar los informes periódicos correspondientes de las actividades del departamento, así como de supervisar y apoyar el proceso de reclutamiento de personal.

Las funciones del analista de reclutamiento se basan principalmente en llevar el registro de las plazas vacantes de la institución y conocer los requerimientos mínimos que exigen los cargos a ocupar y que por tanto deben cumplir los candidatos, establecer contacto en forma directa con las fuentes de reclutamiento internas y externas para recabar aspirantes viables a cubrir las diferentes vacantes, comunicarse con los candidatos para corroborar aspectos generales como: cartilla liberada, escolaridad, disponibilidad de horario, etc. y en su caso proporcionar citas (fecha y hora) a los candidatos para que se presenten a continuar con las siguientes fases del proceso. Además registra en el sistema de cómputo los resultados obtenidos por los aspirantes en las diferentes fases y lleva el control de la bolsa de trabajo.

El departamento de psicología es en donde se realizó la actividad motivo del presente reporte laboral, este se encarga de asegurar que la idoneidad y el perfil de los aspirantes a incorporarse a la Institución y a ocupar un puesto de mayor

responsabilidad responda a lo requerido; así como brindar atención integral al personal activo mediante estrategias para el manejo de crisis que afectan el desempeño de sus funciones.

El jefe de departamento de psicología tiene como objetivo planear, coordinar y supervisar las fases de preselección y evaluación psicológica de acuerdo a las normas y políticas institucionales para apoyar la provisión del personal necesario a la institución en términos de calidad, eficiencia y oportunidad. Sus funciones son: Supervisar el trabajo de los psicólogos para que los candidatos a ocupar las plazas cumplan con los requerimientos estipulados por los perfiles de puestos; coordinar la integración y presentación de reportes generados por el área, así como elaborar los informes periódicos correspondientes del departamento y supervisar su manejo restringido; además de establecer estrategias de prevención en materia de salud mental.

El objetivo del jefe de área del departamento de psicología es supervisar el diagnóstico obtenido por el aspirante y los reportes psicológicos que lleva a cabo el psicólogo, ello para favorecer la calidad de los mismos, asimismo realiza evaluaciones al personal de ingreso, promoción, ascenso, etc. para corroborar que cuenten con las características estipuladas de acuerdo al puesto y a los lineamientos institucionales.

En ésta área el objetivo general del psicólogo es seleccionar al personal para cubrir las vacantes que se generan en la institución, ello con la finalidad de contribuir a que la organización cuente con los recursos humanos necesarios, esto mediante la realización de evaluaciones psicológicas que permitan asegurar que su perfil sea acorde para desempeñar las actividades inherentes al puesto y a las necesidades de la Institución.

Los objetivos específicos del psicólogo son: Aplicar evaluaciones psicológicas a los aspirantes a ocupar un puesto en la Institución para determinar sus características de personalidad y decidir si cubren los requisitos del perfil. Brindar elementos significativos para optimizar los procesos de contratación y promoción del personal.

Las funciones del psicólogo son: Aplicar a los candidatos la batería de pruebas correspondiente de acuerdo al puesto al que aspira, calificar e interpretar las pruebas psicológicas de los candidatos a ocupar los diversos puestos; realizar entrevistas iniciales y profundas conforme al procedimiento establecido, integrar la información obtenida y elaborar los reportes psicológicos y emitir el diagnóstico para cada candidato.

2. LAS ORGANIZACIONES

El ámbito laboral está conformado por organizaciones que buscan personas con características determinadas para lograr eficiencia y productividad, y así alcanzar sus objetivos, por lo que es necesario partir del estudio general de las organizaciones para comprender su funcionamiento, requerimientos, repercusiones del comportamiento de los recursos humanos en ellas, debido a que en la medida en que se conozcan se estará en posibilidad de colaborar para cubrir sus necesidades.

2.1 Concepto de Organizaciones

Para Chiavenato (2000) una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para su existencia, debe tener personas capaces de comunicarse, dispuestas a actuar de manera conjunta y con el deseo de obtener un objetivo común.

Rodríguez (1998) considera que las organizaciones son instrumentos fundamentales que se utilizan para conseguir metas personales, sociales, políticas y económicas. Menciona que son uno de los fenómenos que mayor influencia han tenido en la configuración del mundo contemporáneo en los comportamientos individuales y colectivos, así como en los estilos de vida de la sociedad actual. Una debilidad de las organizaciones es el hecho de que desde el punto de vista individual las organizaciones en gran escala requieren conformidad, obediencia y subordinación a las metas que establecen; por lo que la despersonalización y especialización son características que las organizaciones modernas han exigido a los individuos quienes

al tener necesariamente que asumirlas se ven inmersos en situaciones generadoras de estrés y de alineación.

Para Arias (1999) las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos, para lo cual cuentan con recursos materiales, técnicos y humanos; son además sistemas considerados como una serie de elementos cuya interacción dinámica e influencias recíprocas conservan un cierto estado, mismo que se altera cuando cualquiera de los elementos sufre un cambio.

Parsons (citado en Arias, 1999) menciona que las organizaciones son entidades sociales creadas precisamente para alcanzar una misión específica, por lo que sus miembros deben perseguir los mismos objetivos, bajo una misma visión.

En el presente estudio se considerará a las organizaciones como sistemas integrados por diversos recursos: materiales, tecnológicos, económicos y humanos; los cuales vinculados e interrelacionados funcionan para el logro de un fin. Es necesario que las organizaciones tengan definidos: la misión, los objetivos que desea alcanzar y la visión, es decir el cómo lo harán, además de darlo a conocer a todos los integrantes; en la medida en que lo lleven a cabo las personas estarán en posibilidad de enfocar sus esfuerzos en una misma dirección, así como encontrar concordancia entre las metas personales e institucionales.

Las organizaciones día a día canalizan buena parte de sus recursos en encontrar a personas que les permitan realizar las actividades de manera adecuada y así lograr sus metas. En muchos de los casos dicha labor recae en el psicólogo, quien se vale de diversas herramientas que permiten evaluar aspirantes a los diferentes puestos y satisfacer de esta forma la necesidad del recurso humano

indispensable para el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa o institución.

Las organizaciones son complejas, existe diversidad de ellas y varían de acuerdo a sus actividades por ejemplo en tecnologías, diferentes en cuanto a la producción de bienes o servicios, en el ambiente en que operan, por lo que responden mediante estrategias y comportamientos variados para alcanzar resultados distintos. Algunos tipos de organizaciones son: empresas industriales, comerciales, de bienes, servicios, organizaciones educativas, militares, sociales, políticas, religiosas, etc., algunas públicas o privadas.

Considerando el ámbito en que se elaboró la actividad del presente reporte es importante mencionar que una institución pública trata de lograr la máxima eficiencia en el funcionamiento de un organismo social, su naturaleza corresponde a una función social e interviene en ella una autoridad soberana.

2.2 El Comportamiento Humano en las Organizaciones

Como se señaló anteriormente en las organizaciones uno de los principales factores son los recursos humanos, de quienes depende en gran medida el destino de la misma; en cualquier tipo de organización si sus miembros son capaces y pueden enfrentarse con éxito a la mayor competencia, y de aprovechar al máximo los recursos materiales y tecnológicos de que se disponga se lograrán sus objetivos. Por lo que es importante el estudio de las ciencias de la conducta y la comprensión de las características, posibilidades y limitaciones del capital humano, así como de los procedimientos y modelos formales, ello genera la necesidad de analizar, comprender y tratar de predecir el comportamiento humano.

El desempeño de una persona en una actividad depende de varios factores trascendentes como: Conocimientos, habilidades, motivación, valores y cultura (Arias, 1999). Por tal motivo la labor de valorar las características de las personas que ocuparán los diversos puestos en una organización es de suma importancia para el desarrollo de las organizaciones.

3. SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal es una parte del proceso de provisión del capital humano indispensable para cualquier organización, de esto dependerá en gran medida la productividad y eficiencia de los resultados de las empresas e instituciones, por ello es necesario profundizar en su conocimiento para integrar los cambios necesarios a lo largo del tiempo y así posibilitar el alcance de metas y crecimiento de organizaciones e individuos.

3.1 Definición e Importancia de la Selección de Personal

Existen muchas concepciones sobre el proceso, a continuación se darán algunas de ellas:

La selección de personal esta conformada por una serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado (Grados, 2001).

La selección y colocación de personal (si un aspirante no posee los requerimientos necesarios para un determinado puesto, determinar si su perfil puede corresponder a otro puesto o trabajo dentro de la empresa) en general se trata de determinar cuáles candidatos internos o externos tendrán éxito en el trabajo (Arias, 1999).

Para Chiavenato (2000) la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva; es escoger de entre los candidatos reclutados a los

más adecuados para ocupar el cargo adecuado existente dentro de la empresa con miras a aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

En el presente trabajo se considerará la Selección de Personal como el proceso que utiliza un conjunto de técnicas para elegir a la persona idónea para ocupar un determinado puesto, con la finalidad de lograr un desempeño eficiente y productivo.

Como se mencionó anteriormente los recursos humanos juegan un papel primordial dentro de una organización, la selección de personal tiene como objetivo la contratación de los más capaces de acuerdo a cada puesto para de esta forma coadyuvar al cumplimiento de los objetivos institucionales.

3.2 La Selección de Personal como Proceso de Comparación

Para Chiavenato (2000) la selección de personal debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del puesto (exigencias que debe cumplir el ocupante) y el perfil de las características de los aspirantes que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Cuando el candidato no reúne las condiciones ideales para ocupar el cargo, en consecuencia, es rechazado. Cuando las especificaciones del cargo y las características del aspirante son iguales el candidato posee las condiciones ideales para ocupar el cargo; por consiguiente, es aceptado. Cuando las especificaciones del cargo son menores a las características del aspirante, entonces este tiene más condiciones que las exigidas por el cargo y en consecuencia, está superdotado para este cargo. Esta comparación no se centra en un único punto de igualdad de las dos variables, sino en una franja de aceptación que admite cierta flexibilidad más o

menos cercana al punto ideal y equivale a los límites de tolerancia admitidos en el proceso de control de calidad. Esta comparación exige que el análisis y la descripción del puesto sean transformados en una ficha de especificaciones, a partir de la cual puede estructurarse con más rigor el proceso selectivo.

La selección de personal como proceso de comparación permite confrontar las características de los aspirantes con un modelo que contiene las especificaciones del puesto, en este sentido se observa si corresponden al patrón o se acercan a él, esto dentro de cierto nivel de tolerancia, de ser así se aceptarán, de lo contrario no cubren las exigencias mínimas y se rechazarán.

3.3 La Selección de Personal como Proceso de Decisión

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponerse al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, sino que debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (presentación del servicio por parte del organismo o área especializada).

Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento (Antonio Carelli citado en Chiavenato, 2000):

- **Modelo de colocación:** Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él; es decir, el candidato presentado debe ser admitido sin objeción.
- **Modelo de selección:** Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer, pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado.
- **Modelo de clasificación:** Es el enfoque más amplio y situacional. En este modelo hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren dos alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que lo disputan, pero uno solo podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. Este modelo se sustenta en el concepto ampliado de candidato, es decir, la empresa o institución no lo considera dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el puesto más adecuado a sus características personales. En consecuencia, estos dos requisitos aparecen en la base de cualquier programa de clasificación:
 - a. **Técnicas de selección capaces de proporcionar información respecto de las vacantes disponibles, con sus correspondientes especificaciones, y de permitir comparaciones de los candidatos en relación con los puestos.**

b. Existencia de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección en lo tocante a aprovechamiento de candidatos, eficiencia de los procesos (por incluir la totalidad de cargos que deben ocuparse) y reducción de costos implicados (por evitar duplicación o repetición de gastos en el proceso).

3.4 Modelo de Selección de Personal como Secuencia de Dificultad Creciente

Para Chiavenato (2000) la selección de personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que deben atravesar los aspirantes a cubrir los puestos (Fig.1). En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final se hallan las técnicas más complejas y costosas.

Proceso de Selección como Secuencia de Etapas de Dificultad Creciente

Fase 1	_____	Recepción Preliminar de Candidatos
Fase 2	_____	Entrevista de Clasificación
Fase 3	_____	Aplicación de Pruebas de Conocimientos
Fase 4	_____	Entrevista de Selección
Fase 5	_____	Aplicación de Pruebas Psicométricas
Fase 6	_____	Aplicación de Pruebas de Personalidad
Fase 7	_____	Entrevista de Selección con el Gerente
Fase 8	_____	Aplicación de Técnicas de Simulación
Fase 9	_____	Decisión Final de Admisión

Fig. 1

Debido a que generalmente se emplea más de una técnica de selección , las alternativas disponibles son bastante variadas, de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante. Chiavenato (2000) menciona entre las principales alternativas de procesos de selección las siguientes:

- **Selección en una sola etapa:** En este proceso las decisiones se basan en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más sencillo e imperfecto de selección de personal.
- **Selección secuencial en dos etapas:** Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante. Su objetivo es mejorar la eficiencia del programa de selección mediante el plan secuencial, que permite al responsable de la decisión aplicar al candidato otra técnica selectiva. En la selección secuencial en dos etapas se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa. Es un proceso sencillo de selección de personal, sujeto a errores y distorsiones.
- **Selección secuencial en tres etapas:** Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- **Selección secuencial en cuatro o más etapas:** En este se emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La estrategia de selección secuencial siempre es, en términos utilitarios, superior a la selección un una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso. Los métodos secuenciales se recomiendan cuando las pruebas son muy costosas, como en el caso de las pruebas que exigen exámenes y evaluaciones individualizados. Si no estuviesen de por medio los

gastos en la obtención de información, sería preferible aplicar el conjunto de pruebas a todos los candidatos, sin hacer distinción y sin importar el tamaño ni la extensión.

3.5 Modelo de Selección de Personal Tradicional

Para llevar a cabo la selección de personal existen diferentes métodos, a continuación se describirá el Modelo de Selección Tradicional propuesto por Grados (2001), en donde se propone un orden específico (Fig.2).

Este método tiene en cuenta que la selección de personal inicia a partir del momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante, los cuales serán evaluados de modo secuencial.

a) Elaboración del Perfil

El psicólogo, al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. Cuando se tramita una requisición al departamento de personal deben estar claros los datos del candidato. Dicha información no es de carácter psicológico, ya que procede de un área no relacionada con este campo. En cuyo caso el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos, que permitan elaborar un método más adecuado de evaluación. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad en términos de análisis, síntesis, nivel de pensamiento, integración, organización, etc., que el puesto requiera. Las características de habilidades se refieren a condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor a desempeñar. Las

de personalidad se refieren a los factores internos como motivación, intereses, estabilidad emocional, juicio, etc.

Modelo de Selección de Personal (Grados, J.)

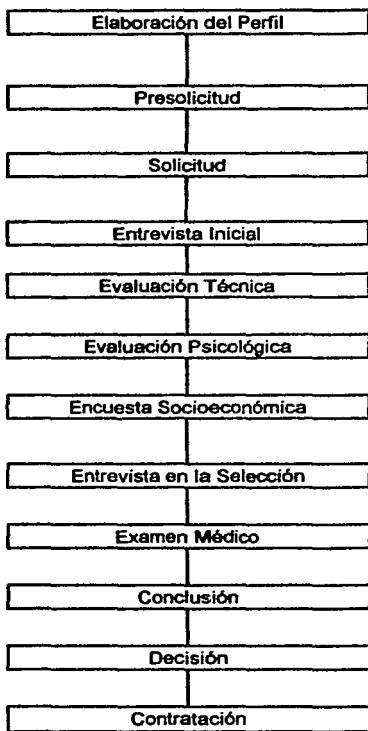


Fig. 2

b) Presolicitud

Esta forma es muy útil cuando se tiene gran afluencia de candidatos para un puesto, y permite apreciar de manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También es útil cuando se ha

cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

c) Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos relevantes del candidato bajo los rubros de: Datos personales, datos escolares, experiencia ocupacional, datos familiares, referencias personales y generales.

Una forma innovadora de presentar el currículum es en vídeo. El formato más común y adecuado puede ser el VHS. Sin embargo, el DVD es cada vez más popular y quizá esté al alcance de algunos candidatos, y muy probablemente de algunas organizaciones.

Otra forma más convencional y acaso económica es el currículum en disco de computadora. El currículum puede ser pedido con las especificaciones de formato que la empresa maneje de acuerdo con el equipo de cómputo que posee. De esta manera puede incluso pedir o permitir la inclusión de imágenes digitalizadas en el archivo siempre y cuando abarquen un número determinado de bytes. Estas imágenes pueden ser fotos del candidato, de las empresas y jefes con quienes laboró, de eventos importantes en los que participó, gráficas de resultados, etc. Es decir, datos que facilitarán la selección del personal, no sólo con base en sus antecedentes académicos y laborales, sino en competencias laborales específicas.

Esta información puede enviarse vía internet utilizando el correo electrónico, siempre y cuando el archivo no exceda 1Kb de información. Esta opción se encuentra en casi todos los servidores de correo electrónico.

El uso del videoteléfono puede ser muy útil durante el reclutamiento a larga distancia en la selección de personal pues plantea muchas facilidades respecto de la imagen que permite la presentación personal y de documentos tal y como antes lo facilitaba el fax.

d) Entrevista Inicial

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional, cartilla, etc., ésta es la fase indicada para conocer si el candidato cuenta con ellos.

Este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

e) Evaluación Técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos, adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia. Los candidatos recién egresados de algún centro profesional no han adquirido dicha experiencia, pero sí tienen conocimientos que en un momento determinado pueden aplicar en el desempeño de una labor. El psicólogo, dentro del proceso de selección, evalúa dichos conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseña. El diseño del instrumento de medición y la integración corren por cuenta del psicólogo.

La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejor preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección.

Es importante subrayar que la evaluación técnica debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre en tiempo y costos. De hecho, no tendría ningún objeto que continuara con las siguientes fases de selección una persona que con base en el análisis de puestos no reuniera los requisitos técnicos pedidos por la empresa.

f) Evaluación Psicológica

Es la etapa más importante en donde se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos: Nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil del puesto y este a su vez, en los que presenta la requisición.

Los tres niveles más relevantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes: Obrero u operativo, medio o mandos intermedios y ejecutivo o gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye los siguientes aspectos básicos: Inteligencia, habilidad y personalidad.

g) Evaluación Socioeconómica

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el

candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial.

Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal del área de recursos humanos de la empresa, o bien, como se hace en la mayor parte de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

En ocasiones, cuando las limitaciones de una organización no permiten contratar a una persona especialmente destinada a realizar las encuestas, existe la posibilidad de hacerlas telefónicamente o a través de las llamadas encuestas epistolares. Éstas, por lo general, se envían por correo a las personas que se anotaron como referencias personales y de trabajo.

A través de la visita domiciliaria se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas. Inclusive se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento. De igual manera, es importante conocer la dinámica familiar que se presenta alrededor del candidato, verificando su integración y apoyo por parte de los miembros de la familia.

En la investigación de referencias ocupacionales se investigan los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, desempeñó el puesto anotado, y percibió el sueldo señalado en la solicitud. Así mismo se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes. Además,

se hace una investigación de cartas de recomendación, si fueron solicitadas, y de antecedentes penales; sólo en caso de que el puesto lo requiera. Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

h) Entrevista en la Selección

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

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección de personal es valorar los datos obtenidos en los pasos anteriores; es decir, a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes psicológicos, etc. Dicha información debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además, sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión, la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada. Así mismo, sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir. La información acerca de dichas características particulares es proporcionada por el departamento requisitante y, aunque no son inherentes al puesto vacante, sí serán determinantes en cuanto al desempeño del titular.

Resulta de gran ayuda contar con una guía de entrevista, como un apoyo para evitar la omisión de áreas importantes y para garantizar una secuencia lógica de la misma.

También es importante considerar la posibilidad de utilizar una cámara de video para grabar al participante mientras se le entrevista. El entrevistado debe estar en el conocimiento de esta acción. El video permitirá observar la capacidad de afrontamiento del entrevistado, pues el estar frente a una cámara de video es estresante, y debe ser más estresante aún el estar siendo entrevistado frente a una cámara.

i) Examen Médico

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlas o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que ésta no podrá ingresar hasta que no solucione por cuenta propia aquellos problemas que pudieron haber sido detectados en el examen médico.

j) Conclusión

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante.

k) Decisión

Constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Depende de la organización de la empresa, la asignación de la persona que toma esta decisión final;

podría ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma, pero en todo caso, dicha decisión deberá verse invariablemente apoyada por todo el proceso aquí descrito.

I) Contratación

Se formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa. Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos: Contrato por obra determinada, contrato de tiempo determinado y contrato por tiempo indeterminado.

4. ALGUNOS INSTRUMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Al contar con información suficiente sobre el puesto vacante debe decidirse que técnicas o instrumentos de selección son los más adecuados para conocer las características de los aspirantes y así escoger a los más apropiados de acuerdo a cada puesto, es importante retomar los conceptos de confiabilidad y validez, ya que de esto dependerá la calidad de los datos que se recaben sobre las personas evaluadas. Asimismo es conveniente estudiar las posibilidades que se tienen para realizar la tarea de medición en el proceso de selección de personal.

4.1 Confiabilidad

D. Magnusson (1990) menciona que la confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición, independientemente de que se mida realmente lo que se quiere medir. Esto es, que los resultados obtenidos con un instrumento en una determinada ocasión, bajo ciertas condiciones, deben ser reproducibles, es decir, los resultados deben ser los mismos si volvemos a medir el mismo rasgo en condiciones idénticas.

Los problemas de la confiabilidad indican la exactitud con que un instrumento de medida, mide lo que mide. Conociendo su confiabilidad es posible interpretar los datos del instrumento con un grado conocido de confianza.

4.2 Validez

D. Magnusson (1990) considera la validez de un método como la exactitud con que pueden hacerse medidas significativas y adecuadas con él, en el sentido que midan realmente los rasgos que se pretenden medir.

4.3 Tipos de pruebas

Cohen (1999) define prueba psicológica como el proceso de medir variables relacionadas con la psicología por medio de dispositivos o procedimientos diseñados para obtener una muestra de comportamiento, es decir, es un dispositivo o procedimiento de medición diseñado para medir variables relacionadas con la psicología (por ejemplo: inteligencia, personalidad, aptitudes, intereses, actitudes y valores); la evaluación psicológica es la recopilación e integración de datos relacionados con la psicología con el propósito de hacer una valoración psicológica, lograda con el uso de herramientas como pruebas, entrevistas, estudios de caso, observación conductual, aparatos y procedimientos de medición diseñados en forma especial.

Existen diferentes tipos de pruebas psicológicas, Cohen (1999) da la siguiente clasificación, las cuales pueden diferir en diversas variables como contenido, formato, procedimientos de administración, procedimientos de calificación e interpretación, calidad psicométrica o técnica. El contenido (tema) de la prueba variará de acuerdo con el objeto de la prueba particular, aunque pretendan medir el mismo constructo pueden diferir en el contenido de los reactivos debido a factores como la definición del factor a medir de acuerdo a quien ha elaborado la prueba y la orientación teórica. El término formato se relaciona con la forma, plan, estructura, arreglo y disposición de los reactivos de la prueba al igual que con consideraciones relacionadas como los límites de tiempo, también puede referirse a la forma en que se administra una prueba: computarizada, por medio de papel y lápiz o en alguna otra forma. Las pruebas difieren en los lineamientos de calificación e interpretación, pueden diferir también en la calidad técnica o psicométrica, que la prueba mida lo que pretende medir en la forma más exacta (psicométricamente).

Gregory (2001) clasifica a las pruebas en ocho categorías, cada una de ellas contienen pruebas referidas a la norma (el desempeño de cada examinado se interpreta con referencia a una muestra de estandarización relevante), referidas a criterio (el objetivo consiste en determinar la posición de la persona evaluada con respecto a objetivos educativos definidos de manera muy estrecha, lo que importa es si el individuo satisface un criterio), individuales (por su diseño y propósito, deben aplicarse a una sola persona) y grupales (son medidas principalmente de lápiz y papel, adecuadas para examinar a grandes grupos de personas a un mismo tiempo).

- **Pruebas de Inteligencia:** Miden la capacidad de un individuo en áreas relativamente globales como comprensión verbal, organización perceptual o razonamiento y, por tanto ayudan a determinar el potencial para el trabajo escolar y ocupacional. En general una prueba de inteligencia se refiere a una prueba que produce una puntuación resumida general basada en los resultados de una muestra heterogénea de reactivos, también podría proporcionar un perfil de las puntuaciones de subprueba, sin embargo es la puntuación general la que se utiliza en mayor medida.
- **Pruebas de Aptitud:** Miden la capacidad para una tarea o tipo de habilidad relativamente específicas; en efecto, las pruebas de aptitud son una forma estrecha de prueba de capacidad. Miden uno o más segmentos claramente definidos y relativamente homogéneos de una capacidad; tiene dos variedades: pruebas de una sola aptitud y baterías de prueba de aptitudes múltiples, con frecuencia se utilizan para pronosticar el éxito en una profesión, curso de entrenamiento o esfuerzos educativos.
- **Pruebas de Aprovechamiento:** Miden el grado de aprendizaje, éxito o logro de una persona en un tema o tarea.

- **Pruebas de Creatividad:** Evalúan el pensamiento novedoso y original, así como la capacidad para encontrar soluciones poco comunes o inesperadas, en especial para problemas vagamente definidos.
- **Pruebas de Personalidad:** Miden los rasgos, cualidades o conductas que determinan la individualidad de una persona; dichas pruebas incluyen listas de verificación, inventarios y técnicas proyectivas.
- **Inventarios de Intereses:** Miden la preferencia de un individuo por ciertas actividades o temas y, por tanto, ayudan a determinar la elección de carrera.
- **Procedimientos Conductuales:** Describen de manera objetiva una conducta y estiman su frecuencia, identificando los antecedentes y consecuencias de la conducta.

4.3.1 Pruebas de Inteligencia

Gregory (2001) refiere que se han desarrollado y depurado docenas de pruebas individuales diseñadas con base en las escasas de Binet Simon, también han crecido las pruebas grupales. Por lo general las pruebas actuales son herederas de Binet, Simon y del programa de pruebas del ejército.

4.3.2 Pruebas de Personalidad

Las pruebas de personalidad miden uno o más de los siguientes aspectos: rasgos de personalidad, motivación dinámica, adaptación personal, sintomatología psiquiátrica, habilidades sociales y características actitudinales. Dicha medición se efectúa con pruebas y procedimientos objetivos como inventarios de autoinforme o bien con la utilización de técnicas proyectivas, las cuales se basan en la hipótesis psicoanalítica de inicios del siglo XX de que las respuestas a estímulos ambiguos

revelan los procesos mentales más internos e inconscientes de la persona evaluada.

Dichos métodos se mencionan a continuación.

- **Métodos Objetivos o Estructurados:** Los métodos objetivos contienen de manera característica reactivos de respuesta cerrada en los que la tarea del evaluado es seleccionar una respuesta entre dos o más opciones. Como con las pruebas de capacidad, pueden incluir reactivos redactados en un formato de opción múltiple, cierto / falso o de relación. Una respuesta particular es calificada con referencia ya sea a la o las características de la personalidad que se están midiendo o a la validez del patrón de respuestas de quien contesta.
- **Métodos Proyectivos:** La hipótesis proyectiva sostiene que un individuo da estructura a estímulos que no están estructurados de una manera consistente con el propio patrón único de necesidades, temores, deseos, impulsos, conflictos y formas de percibir y responder conscientes e inconscientes. Prácticamente cualquier estímulo relativamente poco estructurado serviría para este propósito. Las pruebas proyectivas son métodos indirectos de evaluación de la personalidad; la tarea del examinando es hablar sobre algo o alguien distinto de sí mismo, y se harán inferencias sobre la personalidad del examinando a partir de la respuesta. En una tarea así, la capacidad del examinando, y presumiblemente la inclinación de los examinandos para fingir se minimiza en gran medida. Se considera una ventaja importante de los métodos proyectivos el hecho de que exploran material inconsciente al igual que consciente.

4.3.3 Algunos Instrumentos de Medición Utilizados para la Selección de Personal

Beta II-R

Objetivo del instrumento

El Beta II-R (segunda edición revisada del Beta) es un instrumento psicométrico que proporciona una estimación global de la capacidad intelectual, expresada ya sea mediante un coeficiente intelectual (CI) o mediante un percentil. Fue diseñado para medir la capacidad no verbal de los adultos que tienen problemas de lectura y escritura. Puede ser utilizado como una medida no verbal en poblaciones generales.

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

La versión original de la prueba fue desarrollada por la Armada de los Estados Unidos de Norteamérica durante la Segunda Guerra Mundial y fue utilizada para determinar la capacidad intelectual de los reclutas analfabetos.

Kellogg y Morton revisaron en 1934 el contenido de este instrumento, con la finalidad de adaptarlo a poblaciones civiles, publicándolo con el nombre de Examen Beta Revisado; más adelante a este se le conoció con el nombre de Primera Edición del Beta (Beta I). El contenido de los reactivos no sufrió cambio alguno hasta la aparición de la segunda edición (Beta II R).

Posteriormente se realizaron diversas revisiones del manual. Otra revisión del manual fue en 1957, no se realizó estandarización, pero se reportó nueva información acerca de la confiabilidad del instrumento.

El Beta II-R representa una revisión más amplia del contenido de los reactivos y de la estrategia de muestreo. La naturaleza de las tareas no sufrió cambios, aunque el orden en que se aplican fue modificado ligeramente con el fin de poder acomodar adecuadamente su nuevo formato de dos páginas. Otro ligero cambio es el del término puntuaciones normalizadas, término que en la Primera Edición era denominado "puntuaciones pesadas".

La muestra de estandarización del Beta II-R fue diseñada de tal forma que representara a toda la población norteamericana, de las mismas edades para las que se aplica esta medida.

El valor máximo de este instrumento no es muy alto, por que no diferencia bien entre los sujetos de capacidades muy altas, como lo hace entre los sujetos de bajas capacidades. Por lo anterior, se recomienda que los individuos que alcanzan puntuaciones muy altas en el Beta II-R sean examinados mediante otros instrumentos, para así contar con una medida más exacta de su capacidad.

El muestreo para la normalización (estandarización) del Beta II-R se realizó con población norteamericana, la aplicación se llevó a cabo entre el mes de abril de 1974 y el mes de mayo de 1976.

Aplicación

La duración de su aplicación es de aproximadamente 30 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones y para los ejercicios de práctica.

Esta prueba se aplica en forma individual o colectiva. El examinador lee las instrucciones a los evaluados, los cuales marcan sus respuestas directamente en el folleto de tareas. En el caso de que alguno de los evaluados muestre dificultades

especiales en la comprensión de las instrucciones o en la ejecución de los ejercicios de práctica se le debe excluir de la aplicación grupal y realizarla en forma individual.

Descripción del Instrumento

Consta de seis tareas, no se cuenta con un nombre específico para cada tarea. Sin embargo, cada una pretende medir diferentes aspectos de la capacidad intelectual no verbal del individuo y se identifica por el tipo de problemas, éstas capacidades son:

- Tarea 1 Anticipación y planeación
- Tarea 2 Aprendizaje
- Tarea 3 Análisis y síntesis
- Tarea 4 Observación
- Tarea 5 Atención y concentración
- Tarea 6 Juicio.

Terman Merrill

Objetivo del Instrumento

La prueba proporciona una estimación global del rendimiento intelectual expresada a través de un coeficiente intelectual (CI). Proporciona un resultado global (CI) y puntuaciones específicas para cada serie.

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

Contreras y Betancourt (1993) señalan que la evidencia de investigaciones sobre este material y sus antecedentes es escasa. Al respecto mencionan que al

parecer procede de la revisión de las escalas de Stanford - Binet, sus principales orígenes se localizan en el Alfa del Ejército, ya que los subtests de cada una de las pruebas son semejantes en un 80%, las similitudes de mayor relevancia estriban en su estructura, es decir en el tipo y número de respuestas para cada reactivo. El total de preguntas en cada serie o subtest, así como el tiempo de respuesta es diferente para el Alfa y el Terman.

Sin embargo, no se halló información sobre la confiabilidad, validez y estandarización del instrumento.

Aplicación

Dicho instrumento se puede aplicar de forma individual o colectiva, en ambos casos es importante tener cuidado en el control del tiempo de respuesta para cada una de las series. La duración de su aplicación es de aproximadamente 40 minutos, incluyendo el tiempo requerido para las instrucciones.

El examinador lee las instrucciones a los evaluados y revisa los ejemplos resueltos, debe asegurarse de que los evaluados hayan comprendido claramente las instrucciones antes de iniciar cada serie.

Descripción del Instrumento

El Terman Merrill está constituido por diez series de ejercicios diferentes que evalúan diversas habilidades mentales. Cada serie emplea un tiempo determinado.

A continuación se describen cada una de las series que conforman la prueba:

- Serie I - Información o conocimientos: Evalúa la cultura y conocimientos básicos generales que refleja las ideas y experiencias que ha aprendido y

organizado a través de su desarrollo y formación académica, por otra parte mide memoria a largo plazo.

- **Serie II – Comprensión:** Valora juicio y sentido común que puede ser aplicado al manejar su realidad.
- **Serie III - Significado de Palabras:** Valora cultura general y capacidad para analizar y sintetizar rápidamente aspectos verbales.
- **Serie IV - Selección Lógica:** Mide la capacidad de abstracción mediante el razonamiento y deducción lógica de conceptos verbales.
- **Serie V – Aritmética:** Valora el razonamiento y manejo de aspectos cuantitativos y conocimientos aritméticos adquiridos.
- **Serie VI - Juicio Práctico:** Evalúa la capacidad para captar situaciones de la vida diaria con sentido común.
- **Serie VII – Analogías:** Valora la habilidad para comprender conceptos expresados en palabras; habilidad para razonar, abstraer, generalizar y pensar en forma organizada.
- **Serie VIII - Ordenamiento de Frases:** Informa sobre las capacidades de planeación, comprensión y organización de conceptos verbales y atención a pequeños detalles.
- **Serie IX – Clasificación:** Valora las capacidades de discriminación lógica de conceptos verbales.
- **Serie X – Seriación:** Valora sobre las capacidades de análisis y síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos y capacidad de deducción.

Para la interpretación se deben considerar aquellas series que se disparan (que se incrementan o disminuyen significativamente) de acuerdo al factor que evalúa cada una de ellas.

Escala de Inteligencia para Adultos de Weschler (WAIS)

Objetivo del Instrumento

Evalúa la capacidad intelectual de adultos de entre 16 y hasta 74 años de edad. La prueba brinda una estimación del rendimiento intelectual mediante un cociente de inteligencia verbal, un cociente de inteligencia de ejecución y otro de la capacidad intelectual global.

Las puntuaciones escalares en cada subprueba tienen una media (10) y una desviación estándar (aproximadamente 3), lo cual permite que el examinador analice las puntuaciones de subprueba de la persona evaluada en cuanto a fortalezas y debilidades relativas.

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

Weschler inició a trabajar en su primera prueba en 1932. En la prueba que realiza específicamente para adultos incluyó reactivos de ejecución para equilibrar las preguntas verbales, redujo el énfasis en las preguntas con límite de tiempo e inventó un nuevo método para obtener el coeficiente intelectual (el coeficiente intelectual es igual a la puntuación obtenida real entre la puntuación media esperada para esa edad). Esto se basa en la presuposición de que el coeficiente intelectual permanece constante a medida que se envejece de manera normal, aunque la capacidad intelectual natural pueda cambiar o incluso disminuir.

La estandarización del WAIS está basada en un muestreo nacional de 1,700 adultos, promateados de acuerdo con el censo del año 1950 en Estados Unidos de América., incluyendo una representación proporcional de la población de color.

Los procedimientos que se describen en el manual fueron rigurosamente probados en el desarrollo de la escala y estrictamente seguidos durante la estandarización.

Aplicación

La aplicación del instrumento debe ajustarse cuidadosamente a las instrucciones del manual de la prueba. Los materiales de la prueba deben estar convenientemente arreglados, de modo que el examinador pueda presentarlos como se requiere, sin confusión o demora. Es necesario conceder suficiente tiempo para contestar, de manera que se pueda establecer y mantener un buen ritmo y que la aplicación transcurra sin apresuramientos y con facilidad. El examinador debe siempre leer las instrucciones y preguntas directamente del manual, cuando sea necesario es posible repetir las instrucciones o preguntas (excepto en la prueba de repetición de dígitos). En algunas tareas se tiene un tiempo límite y existen bonificaciones por tiempo que deben ser cuidadosamente registrados.

Descripción del Instrumento:

La prueba de Wechsler para adultos posee 11 subpruebas, el enfoque de subpruebas múltiples permite que el examinador analice las fortalezas y debilidades intraindividuales, en lugar de calcular una sola puntuación global. El patrón de puntuaciones de subprueba puede transmitir información útil que no es evidente en el nivel global de desempeño. Se divide en general en una escala verbal y otra de

ejecución, con esta división es posible evaluar las habilidades de comprensión verbal y organización perceptual por separado.

A continuación se describen las subescalas que conforman el instrumento y las habilidades o capacidades que valora cada una de ellas:

Subescalas Verbales

- **Información:** Proporciona datos sobre las habilidades de aprendizaje anterior y escolaridad, curiosidad intelectual y memoria remota.
- **Comprensión:** Informa sobre el juicio social, sentido común en situaciones sociales, integración social; habilidad para evaluar las experiencias del pasado, conciencia de realidad y pensamiento abstracto.
- **Aritmética:** Valora las habilidades de razonamiento numérico, atención y concentración, contacto con la realidad y estado de alerta mental (relación activa con el mundo exterior), aprendizaje, razonamiento lógico, abstracción y análisis de problemas aritméticos.
- **Semejanzas:** Informa sobre las capacidades de formación de conceptos verbales, razonamiento abstracto y lógico, habilidad para establecer asociaciones y facilidad para expresarse.
- **Retención de Dígitos:** Proporciona datos sobre las habilidades de memoria reciente y memoria auditiva inmediata, atención y concentración.
- **Vocabulario:** Muestra la inteligencia verbal, antecedentes educacionales, uso del lenguaje y desarrollo de la habilidad para el aprendizaje verbal, memoria a largo plazo y formación de conceptos.

Subescalas de Ejecución

- **Símbolos con Dígitos:** Informa sobre la coordinación y velocidad visomotriz, habilidad para aprender una tarea desconocida y reproducir material visual, capacidad de esfuerzo sostenido, atención, concentración y aprendizaje por asociación.
- **Figuras Incompletas:** Muestra la capacidad de observación y juicio.
- **Diseño con Cubos:** Proporciona datos sobre las habilidades de análisis y síntesis de relaciones espaciales, formación de conceptos no verbales, coordinación visomotriz y organización perceptual, concentración, coordinación espacial, visomotriz, velocidad perceptual y para manipular objetos.
- **Ordenación de Dibujos:** Se observan las capacidades de comprensión acertada de situaciones interpersonales, habilidad para entender una situación total y evaluar sus implicaciones, organización visual y percepción de pistas esenciales, anticipación a consecuencias a las acciones y planeación.
- **Composición de Objetos:** Brinda información sobre las habilidades de organización visomotriz, síntesis, habilidad para reconocer formas familiares, rapidez perceptual, anticipación y planeación.

Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota 2 (MMPI 2)

Objetivo del Instrumento

Fue diseñado para evaluar un número importante de tipos de personalidad y de desórdenes emocionales.

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

En México la prueba se aplicó a una muestra de 1,920 estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se seleccionó una muestra representativa de la población universitaria, de las diversas carreras que ofrece la UNAM. La muestra se obtuvo al azar, para lo cual resultaron sorteadas las facultades de Artes Plásticas, Contaduría y Administración, y Ciencias como representativas de dicha población. Originalmente se seleccionaron 2,246 estudiantes, equivalentes a 10% de la población universitaria de la UNAM. Se excluyeron algunos sujetos por diversas razones, como el que su edad no cayera en el rango de entre 17 y 36 años, el que los datos de identificación del protocolo fueran incompletos o el no cumplir con los criterios de validez del protocolo. Los criterios de validez que se consideraron fueron los siguientes: índice de Goygh hasta 9, verdaderos hasta 454 (80%), falsos hasta 454 (80 %), sin respuesta hasta 29, inver entre 5 y 13, Fp hasta 11 y F hasta 20.

De la muestra seleccionada originalmente se eliminaron 254 sujetos que no cumplieron con alguno o varios de estos criterios, quedando ésta finalmente constituida por 1,920 sujetos: 813 de sexo masculino y 1,107 de sexo femenino.

Los estudios de validez que se incluyen indican que la estructura factorial de las escalas básicas es semejante en los estudiantes mexicanos y estadounidenses. En las escalas de contenido la semejanza es también marcada.

Los coeficientes de confiabilidad alfa resultaron bastante altos en la población mexicana estudiada tanto en lo que se refiere a las escalas básicas, como a las de contenido y las suplementarias.

Asimismo el instrumento discriminó en forma adecuada entre los estudiantes y una muestra de pacientes psiquiátricos. Los datos del test-retest indican también una confiabilidad adecuada.

Finalmente, es importante enfatizar que el MMPI 2 parece más adecuado que el MMPI original para evaluar población mexicana. En los diversos estudios realizados hasta el momento, el instrumento ha mostrado altos índices de confiabilidad además de validez interna y externa. Sin embargo, es necesario aplicar el Inventario a muestras representativas de diversas regiones y sectores del país para estandarizar el instrumento a nivel nacional.

Aplicación

Requiere que los sujetos tengan como mínimo un nivel de lectura de 2o. de secundaria, así como de su cooperación y dedicación hacia la tarea de contestar el inventario. La prueba en sí misma proporciona la manera de verificar si estos requisitos no se han cumplido. Da puntuaciones y perfiles derivados de normas nacionales representativas. Puede aplicarse fácilmente tanto en forma individual como colectiva.

Descripción del Instrumento

El instrumento está constituido por las escalas de validez, clínicas o básicas, suplementarias y de contenidos, las cuales se describen a continuación:

Escalas de validez

- **Mentira (L):** Valora la posibilidad de que el sujeto haya abordado la prueba con la actitud de mentir.

- **Infrecuencia (F):** Cuando aparecen puntuaciones altas indica la posibilidad de que la persona no siguiera las instrucciones y responda al azar, una capacidad de lectura extremadamente restringida o contacto con la realidad precario, así como exageración de las propias dificultades.
- **Corrección (K):** Puntuaciones sobre la media pueden reflejar la tendencia o inclinación de las respuestas en dirección de minimizar las implicaciones de que existe un control emocional pobre e ineficiencia personal
- **Infrecuencia Posterior (Fp):** La elevación puede indicar que el sujeto dejó de prestar atención a los reactivos que se presentan en la parte final del folleto y que contestó esencialmente al azar. La escala Fp es indicadora de invalidez, así, un puntaje T mayor de 120 indica que un protocolo no debe ser interpretado.
- **Inconsistencia en las respuestas verdaderas (INVAR):** Esta escala fue desarrollada como un indicador adicional de validez, mostrando las tendencias a responder inconsistentemente.
- **Inconsistencia en las respuestas verdaderas (INVER):** Indica la tendencia a dar respuestas de verdadero o falso indiscriminadamente.

Escalas Clínicas o Básicas

- **Hipocondriasis (Escala 1: Hs):** Personas con elevaciones en ésta escala pueden reflejar síntomas particulares o quejas específicas, preocupación corporal general o una tendencia a estar centrados en sí mismos.
- **Depresión (Escala 2: D):** Individuos con altas puntuaciones pueden reflejar no sólo sentimientos de desesperanza, pesimismo y desesperación que caracterizan el estado clínico de los individuos deprimidos, sino también

características básicas de personalidad de responsabilidad excesiva, normas personales estrictas y tendencia a sentirse frecuentemente culpable.

- **Histeria Conversiva (Escala 3: Hi): Puede reflejar personas con quejas físicas o desórdenes específicos, negación de problemas en la vida personal o la falta de ansiedad social.**
- **Desviación Psicopática (Escala 4: Dp): Puntuaciones elevadas implican propensión de las personas a reconocer dificultades con la ley, falta de interés por la mayor parte de las normas sociales y morales de conducta.**
- **Masculinidad – Femeidad (Escala 5: Mf): Esta escala cubre un rango de reacciones emocionales, intereses, actitudes y sentimientos sobre el trabajo, relaciones sociales y pasatiempos en los que hombres y mujeres en general, difieren.**
- **Paranoia (Escala 6: Pa): Refleja susceptibilidad interpersonal marcada y tendencia a malinterpretar los motivos e intenciones de otros, así como estar centrado en sí mismo e inseguridad.**
- **Psicastenia (Escala 7: Pt) : Se refiere en parte a síntomas diversos como ansiedad y angustia, emotividad negativa, así como a normas morales estrictas, tendencia a culparse cuando las cosas no salen bien y a esfuerzos para controlar rígidamente los impulsos.**
- **Esquizofrenia (Escala 8: Es): Señala un amplio rango de conductas excéntricas, experiencias raras y susceptibilidad marcada.**
- **Hipomanía (Escala 9: Ma): Se refiere a conductas y características asociadas a episodios maníacos como ambición exagerada, extraversión y aspiraciones elevadas.**

- **Introversión Social (Escala 0: Is):** Puntuaciones elevadas por encima de la media reflejan un incremento de los niveles de timidez social, preferencia por permanecer solo y carencia de autoafirmación social. Puntuaciones por abajo de la media reflejan las tendencias contrarias hacia la participación y ascendencia social.

Escalas Suplementarias

- **Ansiedad (A):** Puntuaciones elevadas reflejan angustia, ansiedad, inconformidad y problemas emocionales amplios, estas personas tienden a ser inhibidas, con un control exagerado de sus impulsos, incapaces de tomar decisiones, inseguras y sumisas. Puntuaciones bajas reflejan ausencia de angustia emocional, tendencia a ser enérgicas, competitivas y socialmente extravertidas, dificultad para tolerar la frustración y preferencia por la acción más que por la reflexión.
- **Represión (R):** Puntuaciones altas reflejan personas convencionales y sumisas, que se esfuerzan por evitar disgustos o situaciones desagradables. Personas con puntuaciones bajas tienen a mostrarse desinhibidas, enérgicas y expresivas, poco formales e inquietas, además de astutas, agresivas y dominantes en sus relaciones con otros.
- **Fuerza del Yo (Fyo):** Es una medida tanto de adaptación y entereza como de recursos personales y del funcionamiento eficiente de una persona, así como un indicador de salud psicológica. Las puntuaciones altas se asocian con espontaneidad, buen contacto con la realidad, sentimientos de suficiencia personal, buen funcionamiento físico, capacidad para solucionar y manejar el estrés, así como para recuperarse de los problemas. Puntuaciones bajas

indican inhibición, malestares físicos y sentimientos de incapacidad para manejar la presión de su ambiente, pobre concepto de sí mismos y dificultades para adaptarse ante situaciones problemáticas.

- **Alcoholismo de MacAndrew revisada (A-MAC):** puntuaciones elevadas pueden estar asociadas con propensión a la adicción en general, más que con la tendencia al alcoholismo solamente.
- **Hostilidad Reprimida (HR):** Esta escala proporciona una medida de la capacidad individual para tolerar la frustración sin desquitarse. Puntuaciones elevadas indican tendencia a responder apropiadamente a la provocación pero ocasionalmente existen respuestas de agresión exagerada sin provocación aparente.
- **Dominancia (Do):** Es una medida de la tendencia de un individuo a tener ascendiente y control sobre los demás en sus relaciones interpersonales. Puntuaciones altas se asocian con el equilibrio, confianza, seguridad en sí mismo e iniciativa social, perseverancia resolución y liderazgo de grupo. Puntuaciones bajas muestran sumisión, poca energía, y facilidad para dejarse sugestionar por otros individuos, carencia en sí mismos y sentimientos de inadecuación para manejar los problemas.
- **Responsabilidad Social (Rs):** Personas con puntuaciones altas tienden a conceptuarse a sí mismos y a ser percibidos por otros como decididos a aceptar las consecuencias de su propia conducta, dignos de confianza e íntegros, con sentido de responsabilidad para con el grupo. Por el contrario, las personas con puntuaciones bajas en esta escala no pueden verse a sí mismos, ni ser percibidos por otras personas como dispuestos a aceptar las consecuencias de su propio comportamiento, se muestran carentes de

responsabilidad, poco dignos de confianza, además, faltos de integridad y con un pobre sentido de responsabilidad hacia el grupo.

- **Desajuste Profesional (Dpr):** Las personas con puntuaciones altas parecen estar poco adaptadas, son generalmente ineficientes, pesimistas y angustiadas. Puntuaciones bajas indican adaptación y optimismo.
- **Género Masculino (GM):** Para sujetos masculinos la escala se relaciona con una gran confianza en sí mismo, perseverancia marcada y amplitud de intereses, además de carencia de temores o sentimientos de autorreferencia. Para las mujeres también se relaciona con una gran confianza en sí mismas, así como al mismo tiempo con honestidad y disposición para probar nuevas cosas, también indica ausencia de preocupaciones y sentimientos de autorreferencia.
- **Género Femenino (GF):** Para sujetos masculinos se relaciona con religiosidad la tendencia a no hacer juramentos o maldecir, además de ser francos en señalar a otros sus faltas personales, ser impositivo, tener poco control sobre el propio temperamento y propensión al abuso del alcohol y de las drogas. Para las mujeres se relaciona con religiosidad y problemas con el alcohol y las drogas.
- **Desorden de Estrés Postraumático (EPK) y Desorden de Estrés Postraumático de Schelenger (EPS):** Es un indicador de manifestaciones de desorden de estrés postraumático o libertad de estos desórdenes emocionales.

Escalas de Contenido

- **Ansiedad (ANS):** Puntuaciones altas denotan síntomas generales de ansiedad que incluyen tensión constante y problemas somáticos, dificultades para dormir, tendencia a preocuparse en exceso y falta de concentración, tienen dificultad para tomar decisiones.
- **Miedos (MIE):** Informa sobre temores específicos.
- **Obsesividad (OBS):** Puntuaciones altas caracterizan a individuos con pensamientos depresivos significativos, sentimientos de tristeza, incertidumbre sobre el futuro y desinterés en la vida, pueden presentar intentos de suicidio o deseo de estar muertos.
- **Depresión (DEP):** Puntuaciones altas muestran dificultad para tomar decisiones y tendencia a meditar excesivamente sus puntos de vista y problemas, disgusto por los cambios y pueden mostrar algunas conductas compulsivas, preocupación excesiva y frecuentemente se abruman por sus pensamientos.
- **Preocupación por la salud (SAU):** Muestra la existencia de síntomas físicos en relación con las diversas funciones corporales.
- **Pensamiento Delirante (DEL):** Individuos con puntuaciones altas se caracterizan por procesos de pensamiento psicótico, pueden mostrar alucinaciones auditivas, visuales y olfatorias y reconocer que sus pensamientos son extraños y peculiares.
- **Enojo (ENJ):** Las calificaciones altas sugieren problemas para controlar el enojo, irritabilidad, impaciencia, arrebatos y obstinación, problemas falta de control y agresión física.

- **Cinismo (CIN):** Las personas con calificaciones altas se caracterizan por creencias misantrópicas, desconfianza, actitudes negativas hacia quienes están cerca de ellos, incluyendo a sus compañeros de trabajo, su familia y sus amigos.
- **Prácticas Antisociales (PAS):** Quienes tienen calificaciones altas refieren problemas de conducta durante sus años escolares, así como prácticas antisociales del tipo de dificultades con la ley, robos o hurtos.
- **Personalidad Tipo A (PTA):** Puntuaciones altas caracterizan a personas continuamente apresuradas, impacientes, irritables, directos y dominantes en sus relaciones con otros.
- **Baja Autoestima (BAE):** Calificaciones altas caracterizan a individuos con una pobre opinión de sí mismos, con actitudes negativas acerca de sí mismos, carentes de confianza.
- **Incomodidad Social (ISO):** Puntuaciones altas muestran individuos que se sienten muy inquietos en torno a otros, prefieren estar solos.
- **Problemas Familiares (FAM):** Puntuaciones altas refieren discordias familiares considerables.
- **Dificultad en el Trabajo (DTR):** Calificaciones altas indican conductas o actitudes que probablemente contribuyan a un desempeño pobre en el trabajo.
- **Rechazo al Tratamiento (RTR):** Calificaciones altas indican que se trata de individuos con actitudes negativas hacia los médicos y el tratamiento relacionado con la salud mental.

Dibujo de la Figura Humana de Machover

Objetivo del Instrumento

Permite evaluar diversos matices de la personalidad y el nivel de adaptación del individuo. La prueba como técnica proyectiva tiene el carácter esencial de evocar en el sujeto lo que es, en distintos modos, la expresión de su mundo personal y de los procesos de la personalidad. El estímulo que emplea puede dar lugar a una cantidad de respuestas tan grande como sea posible, siendo el fin principal de la prueba, revelar la personalidad total del examinado a ciertos aspectos de la personalidad situaciones en su contexto global.

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

Karen Machover (1949,1951) fue una de las pioneras en adaptar el procedimiento de la prueba del Dibujo de la Figura Humana para la evaluación proyectiva de la personalidad (Gregory,2001) .

El dibujo de la figura humana es, en cierta forma, una proyección de la personalidad del individuo y de cómo se desenvuelve en su ambiente. Cuando el sujeto trata de dibujar una persona debe resolver diferentes problemas y dificultades, buscando un modelo a su alcance. Pero las figuras externas son tan variadas en sus aspectos corporales que debe hacer una selección para reconstruir una persona que sea una representación objetiva.

Los procesos de selección suponen la actuación de tres mecanismos defensivos principales: la identificación, la proyección y la introyección. El cuerpo propio es el punto de referencia más íntimo. Por lo tanto, el dibujo de una persona,

supone una proyección de la imagen corporal, ofrece un camino natural para la expresión de los propios conflictos y necesidades del cuerpo.

Levy (1990) señala que la técnica de analizar dibujos carece de validación experimental suficiente. Considera que dado que no es necesario dominar un complicado sistema de puntuación, ni llevar a cabo un aprendizaje prolongado el test del dibujo de la figura humana constituye un instrumento particularmente atractivo. No obstante, refiere que el análisis de dibujos es una fuente fructífera y económica de información sobre la personalidad. Menciona que a pesar de la falta de información adecuada sobre la validez del instrumento no se niega la utilidad de la técnica.

La validez de las apreciaciones de la prueba del Dibujo de la Figura Humana está en función de:

- a) La habilidad, capacidad y experiencia del intérprete.
- b) El sistema de puntuación empleado.
- c) El tipo de estimaciones, predicciones o calificaciones a elaborar.

Aplicación

La aplicación de la prueba puede ser individual o grupal. Se proporciona a la persona papel y lápiz, se le solicita que dibuje una figura humana completa y que en el reverso de la hoja invente una historia sobre la persona que dibujo, en seguida dibujará otra figura humana completa pero del sexo opuesto a la primera que dibujo, se le pide que en la parte de atrás de la hoja escriba una historia sobre la persona. En caso de que el sujeto pregunte sobre algunas características específicas se debe responder que dibuje de la manera que quiera. Es necesario hacer anotaciones sobre la conducta observada por el sujeto.

Descripción del Instrumento

Mediante la aplicación del instrumento se obtienen un par de dibujos e historias sobre los mismos, se considera que lo que cada individuo dibuja se encuentra estrechamente relacionado con sus impulsos, ansiedades, conflictos y compensaciones características de su personalidad. La figura dibujada es en cierta forma una representación o proyección de la propia personalidad y del papel que ésta desempeña en su medio ambiente.

El dibujo de la figura humana debe ser entendido como una expresión del estado de ánimo y de las tensiones emocionales, siendo así un buen medio para la proyección individual de los problemas personales y del modo o tipo de la experiencia organizativa de cada cual, según lo refleje en el esquema corporal dibujado.

A continuación se describen algunos de los elementos que se consideran para la interpretación del instrumento y su significado:

Tamaño de la Figura

- Normal (12 a 20 cm.): Muestra equilibrio emocional.
- Pequeña: Sobrevaloración del medio ambiente, disminución del yo, intento de evitar los estímulos del ambiente, tendencias regresivas, depresión, ocultamiento, reacción sumisa y ansiosa.
- Grande: Indica exaltación del ego, infravaloración del medio ambiente, labilidad, impulsividad, propensión a la fantasía, autodominio interno precario).

Posición

- Hacia arriba: Muestra inseguridad, poca tolerancia a la ansiedad, tendencia al retraimiento, acentuación de la fantasía.
- Hacia abajo: Pesimismo, inseguridad, depresión, inactividad, sentimientos de impotencia, ansiedad, letargo físico.

- Hacia la izquierda: Inhibición, inseguridad, evasión, evitación de estimulación exterior, introversión.
- Hacia la derecha: Rebelión, negativismo, resistencia.
- Arriba y a la izquierda: Necesidad de apoyo.
- Centrada en medio: Equilibrio, autodirigida, que se adapta adecuadamente.
- Fuera de margen: Criterio pobre de realidad, respuestas inadecuadas a las exigencias del medio ambiente, pocas facultades críticas o correctivas, disminución de eficiencia intelectual.

Figura

- Primera figura acorde a su propio sexo: Normal, no acorde a su sexo: quizá conflictos en la identificación sexual, tendencias homosexuales o necesidad de psicoterapia.
- Figura de perfil: Evasión, elude enfrentarse a las exigencias del medio ambiente, impulsividad, relaciones interpersonales reservadas o estudiadas.
- Figura de frente: Deseo de enfrentamiento a las exigencias del medio ambiente, franqueza, sociabilidad.

Tipo de Línea

- Firme: Gran cantidad de ambición, buen nivel de energía.
- Presión fuerte: Tensión interna, posible agresión.
- Presión débil: Ansiedad y temor, nivel bajo de energía.
- Esfumadas: Inquietud fluctuante, criterio de realidad debilitado, incertidumbre.
- Temblorosa: Ansiedad que afecta el control motor.
- Reforzadas: Defensa del exterior, introversión preocupación por la propia forma de actuar, necesidad de reforzarse ante el medio ambiente, esfuerzos por controlar la ansiedad dentro de un criterio de realidad.

- **Salientes: Agresividad.**
- **Largas con regular intensidad: Seguridad, rapidez y decisión.**
- **Borraduras excesivas: Incertidumbre, falta de decisión, insatisfacción consigo mismo, conflicto en la parte borrada varias veces, ansiedad.**
- **Omisiones: Expresión de conflicto en esa región, en brazos implica conflicto en la relación con los demás, debajo de la cintura denota la posibilidad de conflictos sexuales.**

Cabeza

- **Grande: Dependencia, sobrevaloración de la inteligencia, por frustración (enfermedad orgánica, operación o retraso mental), fantasía como fuente primaria de satisfacción, aspiraciones intelectuales elevadas, ajuste social y emocional pobre, tendencias grandiosas, expansivas, vanidad moral o intelectual narcisista.**
- **Pequeña: Sentimientos de debilidad, inadecuación o impotencia sexual, social, emocional, ego débil, signos de dependencia, preocupaciones somáticas localizadas en la cabeza.**
- **De perfil y cuerpo de Frente: Evasión, tendencia a alejarse del medio ambiente.**
- **Rasgos faciales omitidos: Evasión, mucha precaución, superficialidad interpersonal, hostilidad, contacto inadecuado con el ambiente.**

Cabello

- **Abundante: Compensación, tendencias narcisistas, deseo de virilidad y vitalidad sexual.**
- **Rizado: Narcisismo.**
- **Excesivo sombreado: Tendencias narcisistas y agresividad.**

- Omitido: Vigor físico bajo.

Ojos

- Grandes elaborados: Tendencia al acting out agresivo, extroversión, hipersensibilidad a la opinión social, características paranoides. Normal en mujeres: narcisismo.
- Pequeños: Introversión.
- Sin pupilas: Introversión, sujeto egocéntrico, con mirada interior.
- Cerrados: Tendencia a irse hacia adentro.
- Marcada pupila: Tendencias paranoides, agresividad.
- Proporcionados: Sin conflicto

Orejas

- Demasiada atención: Manifestación paranoide, extrema atención a la opinión ajena, sensibilidad a la crítica, dificultades auditivas, ideas de referencia, aspectos orgánicos.

Nariz

- Exceso de atención, tamaño grande, con sombra, omisión: Conflictos sexuales, indecisión en el rol sexual, sentimientos de impotencia, depresión involutiva.

Boca

- Enfatizada: Oralidad, defensas regresivas, alcoholismo, tendencias depresivas y primitivas, lenguaje vulgar, arranques de carácter.
- Con dientes: oral agresivo, tendencias infantiles, sadismo, agresión.
- Abierta: dependencia, pasividad oral.
- Labios completos: afeminamiento, indicaciones narcisistas.

- **Barba enfatizada:** tendencias agresivas de dominio, alto nivel de impulsividad, quizá compensación, sentimientos de debilidad e indecisión.

Cuello

- **Corto y ancho:** Tendencia a la testarudez, impulsividad, deseo de evitar que los impulsos obstaculicen su inteligencia, importancia en el dominio de impulsos.
- **Largo:** Rigidez, formalidad, moralidad alta, dificultad en controlar y dirigir, dificultad en controlar y dirigir síntomas somáticos.
- **Tamaño proporcionado:** Proporcional a las necesidades de control.
- **Omitido:** Inmadurez, poca habilidad para manejar los impulsos racionalmente, regresión o retraso mental.

Brazos

- **Relajados y flexibles:** Implica normalidad en el contacto físico con el medio ambiente, adecuado desarrollo del yo y adaptación social.
- **Débiles y recogidos:** Necesidad de protección, actitud pasiva, sentimientos de debilidad física o psicológica.
- **Pegados al cuerpo:** Sentimientos defensivos, pasividad, conflictos interiores que tienden a salir.
- **Muy grandes:** Necesidad de protección.
- **Énfasis en músculos:** Tendencias agresivas, deseo de poder físico.
- **Muy cortos:** Falta de ambición y sentimientos de inadecuación.
- **Sombreados:** Ansiedad ante el establecimiento de contacto social.
- **Reforzados:** Tendencias agresivas, deseo de poder.

Manos

- **Borradas:** Falta de confianza en situaciones sociales o falta general de confianza a productividad.
- **Sombreadas:** Ansiedad y sentimientos de culpa, asociada con actividad agresiva, ansiedad en la actividad de contacto.
- **Muy pequeñas:** Falta de contacto con los otros.
- **Muy grandes:** Compensación por inaptitud social e impulsividad, dificultades de contacto.
- **Por detrás, no visibles:** Evasión, sentimientos de culpa.
- **Manopla:** Represión de las tendencias agresivas expresando agresión.

Piernas

- **Enfatizadas:** Mayor atención con respecto al resto del cuerpo, desaliento, depresión.
- **Muy largas:** Necesidad de autonomía.

Pies

- **Enfatizados:** Tendencias agresivas, preocupación sexual, condición involutiva.
- **Descalzos con dedos:** Signos de agresividad.
- **Pequeños:** Inseguridad, dependencia.
- **Omitidos:** Sentimientos de falta de independencia.

Tronco

- **Redondeado:** Personalidad menos agresiva.
- **Muy pequeño:** Insatisfacción por el propio cuerpo o psique, sentimientos de inferioridad, negación de los impulsos.
- **Muy grande:** Muchos deseos y motivos insatisfechos.

Ropa

- **Vestido recargado:** Egocentrismo, narcisismo social, represión de instintos sexuales, superficialmente social y extrovertido, fuerte necesidad de aprobación y dominio social.
- **Desnudos o con ropa interior:** Preocupación por procesos corporales, falta de satisfacción genuina por el intercambio social, rebeldía en contra de la sociedad, egocentrismo infantil.
- **Cuidadosamente vestido:** Narcisismo social, individuo egocéntrico.
- **Énfasis en botones:** Dependencia, egocentrismo, inadaptación.

Otros aspectos a considerar

- **Anatomía interna:** Probable esquizofrenia o manía.
- **Énfasis en articulaciones:** Sentimiento de desorganización corporal o desunión, sentido incierto de integridad corporal, dependencia materna, inmadurez psicosexual, tendencias compulsivas.
- **Simetría externa bilateral:** Defensas contra la liberación de emociones reprimidas en un ambiente hostil, represión e intelectualización excesiva, obsesivos compulsivos, frialdad emocional.
- **Figuras de palo:** Evasión, inseguridad, hostilidad hacia la gente, cooperación mínima, negativismo, relaciones interpersonales pobres.
- **Caricaturas, payasos, brujas:** Hostilidad por la gente.

Figura Bajo la Lluvia

Objetivo del Instrumento

La prueba tiene como objetivo proporcionar información sobre la forma de reaccionar de la persona ante situaciones poco cotidianas, estresantes, desconocidas o desestructuradas.

Es necesario contar con el Dibujo de la Figura Humana de esta manera es posible realizar una diferenciación entre ambos. Se contrastan ambas pruebas y se puede observar como se comporta la persona, como reacciona al encontrarse en condiciones de presión.

Aplicación

El instrumento se puede aplicar individual o colectivamente. Se solicita al candidato que dibuje una persona bajo la lluvia y que al reverso de la hoja escriba una historia sobre ella.

Descripción del Instrumento

Los elementos que dibuja la persona para cubrirse del agua, representan las defensas. Estas pueden ser: paraguas, techos, sombrero, impermeable. El instrumento proporciona indicadores sobre la forma en que el individuo enfrenta las tensiones, y si logra una defensa adecuada frente a presiones ambientales.

A continuación se describen algunos elementos a considerar y sus significados para la interpretación del instrumento.

- Ausencia de utensilios: Falta de recursos para enfrentar la situación.
- Cara tapada: No logra enfrentar las cosas, evitación.

- Paraguas chico: Defensa poco eficiente.
- Casa con techo: Muestra dependencia.
- Si dan sensación de poco equilibrio o elevándose: Se refugian en la fantasía, busca evadir los conflictos a través de la fantasía.
- Paraguas y sombrero de tamaño proporcional y se ve la cara: Significa que las defensas son adecuadas.
- Densidad: Muestra el nivel de tensión y ansiedad que el examinado experimenta bajo situaciones de presión.
- Figura en un Charco: Incapacidad para solucionar problemas, pesimismo.
- Arcoiris: Fantasía, optimismo.
- Sol: Imagen de autoridad.
- Luna: Figura materna y fantasía.
- Nubes: Indica el nivel de angustia y ansiedad que existe.
- Rayo: Sentimientos de hostilidad en el medio.
- Nubes negras: Gran situación de conflicto.
- Sexo: Es necesario revisar si el sexo del dibujo coincide con el del examinado, esto nos señala quién es el que sale en la solución del conflicto, es decir, nos indica si la persona se enfrenta directamente al problema, o requiere de otra persona para hacerlo.

Rorschach

Objetivo del Instrumento

Rorschach postuló que una consideración de los aspectos formales y estructurales de las reacciones de un sujeto ante formas fortuitas podía revelar la

personalidad básica y el funcionamiento de la persona examinada (Klopfer y Davidson, 1991).

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

La técnica de Rorschach fue presentada formalmente en 1921 con la publicación de la monografía *Psicodiagnóstico*, de Hermann Rorschach, en este escrito el psiquiatra suizo incluyó sus manchas de tinta seleccionadas, sus hallazgos clínicos y las bases teóricas de sus investigaciones. En su mayor parte, los conceptos originales presentados en ese volumen todavía se hallan en uso, como asimismo los diez patrones ligeramente asimétricos que actualmente son parte del equipo estándar de los psicólogos.

La serie final de láminas de Rorschach, estandarizada sobre la base de la población de un hospital en el que trabajaba como psiquiatra jefe, fue el resultado de diez años de investigaciones y exploraciones personales incansables. Las diez láminas fueron seleccionadas entre miles de manchas de ensayo. El "test" de Rorschach fue la culminación de más de veinte años de experimentación con manchas de tinta en Europa y Estados Unidos. La mayor parte de la investigación previa y contemporánea a la suya consideraba el uso de manchas de tinta como un método para estudiar la imaginación visual a través del análisis del contenido de las respuestas del sujeto:

Sobre la validación del instrumento Klopfer y Davidson (1991) mencionan que aunque parece claro que el Rorschach provee información clínica valiosa, su uso ha dado por resultado una validez clínica que no siempre es justificada por la validación estadística. Refieren como uno de los problemas de validación que la técnica intenta describir (más que medir) al individuo en términos de un patrón dinámico de

funciones o variables interrelacionadas, dicha multiplicidad de variables interrelacionadas e interdependientes presenta uno de los mayores problemas de validación. Otro aspecto es que a pesar del uso de materiales estandarizados el producto de una sesión de Rorschach no es estandarizada por la gran variedad de respuestas.

Aplicación

La prueba se puede aplicar a personas de cinco años de edad en adelante, sin embargo, por lo común se emplea con adultos.

La aplicación consiste en dos fases, en la primera (asociación libre) el examinador presenta las láminas y pregunta "¿qué podría ser esto?", si la persona examinada pide aclaración el examinador siempre responde de modo no directivo (como prefiera). La prueba procede de manera pausada, de modo que existe una expectativa implícita de que la persona dará más de una respuesta por lámina, aunque no se requiere esto; incluso es permisible que el individuo rechace la lámina por completo, aunque esto sucede rara vez. Las diez láminas se presentan de modo similar. A continuación el examinador comienza con la fase de encuesta, hace preguntas para aclarar la localización exacta en la mancha de cada elemento percibido para determinar cuáles aspectos de la misma, como forma o color, representaron un papel en la creación de cada respuesta. Con base en la información recabada durante la fase de encuesta, el examinador puede codificar la localización, determinantes, calidad de la forma y contenido de cada respuesta de acuerdo con uno o más sistemas formales de calificación. Una vez que se ha codificado el protocolo completo, el examinador puede calcular varias calificaciones

que forman la primera base para las hipótesis sobre la personalidad del individuo evaluado.

Descripción del Instrumento

El Rorschach consiste en 10 láminas con manchas de tinta ligeramente asimétricas, cinco de ellas son negras o con sombreado gris, mientras cinco contienen color; cada una se presenta sobre un fondo blanco.

Enseguida se describen algunas características de la personalidad reveladas por el Rorschach:

Aspectos Cognitivos o Intelectuales

- **Status y funcionamiento intelectual:** es posible estimar la capacidad intelectual del individuo, además de determinar si está funcionando eficientemente en relación con su capacidad potencial, si se halla perjudicado por estrés emocional, la capacidad de lenguaje y el nivel de vocabulario de esa persona.
- **Tipo de enfoque:** Enfoque que la persona da a los problemas, la capacidad que tiene para profundizar en ellos y en qué medida organiza adecuadamente la información que recibe del medio.
- **Poder de observación:** La capacidad que tiene para observar cosas obvias o comunes.
- **Originalidad de pensamiento:** Capacidad del individuo para crear cosas con base en la realidad o ideas arbitrarias.
- **Productividad:** Acopio de ideas que el individuo posee, facilidad o dificultad para producir ideas y la calidad de las mismas.

- **Amplitud de intereses:** Limitación o diversidad en preferencias personales, si se concentran en una sola área, medida en que reflejan aspectos emocionales.

Aspectos Afectivos o Emocionales

- **Tono afectivo general:** Tono general de la afectividad de la persona (espontáneo, deprimido, constreñido, ansioso, pasivo, retraído, autoafirmativo o agresivo). Forma de responder a las demandas emocionales inmediatas en contraste con situaciones emocionales anticipadas, manera de mostrarse con respecto a la obtención del amor y el cariño que requiere (confiado, pesimista, realista, demasiado exigente, dependiente o independiente).
- **Sentimientos respecto de sí mismo:** Manera de responder ante los impulsos internos.
- **Capacidad de responder a otros:** Capacidad para establecer relaciones con los demás.
- **Reacción al estrés emocional:** Forma de responder ante situaciones de estrés.
- **Control de impulsos afectivos:** Manera de controlar sus tendencias espontáneas (adecuadamente, rígidamente, impulsivamente descontrolado, emociones desenfrenadas, espontáneamente, con cautela y tacto).

Aspectos del Funcionamiento del Yo

- **Fuerza del yo:** Cómo es el sentido de realidad del individuo, sus percepciones y su autoevaluación.
- **Áreas de Conflicto**
- **Defensas:** Tipos de defensas que utiliza.

Grafología

Objetivo del Instrumento

La grafología es la ciencia que tiene por objeto el estudio del carácter, del temperamento y de la personalidad mediante el análisis e interpretación de los aspectos de movimiento, espacio y forma en la escritura manuscrita (Vels, 1991).

El grafólogo considera la escritura como el registro en el cual el propio sujeto plasma gráficamente su tipo de inteligencia, sensibilidad, impulsos, tendencias, reacciones, etc.

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

A. Vels (1991) señala que la escritura manuscrita es una gráfica motriz, es el registro gráfico de una serie de movimientos con un contenido intencional o manifiesto (lo que el escritor ha querido expresar: palabra escrita) y con un contenido latente (los factores inconscientes que acompañan cada impulso gráfico).

Vels (1990), refiere que el estudio de la escritura como reflejo del carácter se atribuye, en sus inicios, a algunos autores antiguos (Aristóteles, Dionisio de Halicarnaso, Demetrio de Faléreo, etc). Sin embargo, el primer tratado de Grafología se publica en Italia, en 1622. Su autor es Camilo Baldo, profesor de Filosofía en la Universidad de Bolonia. Posteriormente se ocuparon de estos estudios Goethe, Lavater, Leibniz y otros, pero el primer sistema para estudiar la escritura con fines psicológicos e incluso la denominación que se dio a esta ciencia, se debe al francés Jean Hypollite Michon.

A principios de siglo, Crepieux-Jamin coordinó los resultados de Michon y estableció nuevas leyes y denominaciones, además, dividió los movimientos gráficos

en géneros, especies y nodos, y estableció las resultantes y la superioridad e inferioridad en el grafismo.

A Crepieux-Jamin suguieron Klages, en Alemania; Saudek, en Inglaterra; Lombroso, en Italia; Pulver, en Suiza, y en Norteamérica, de Witt, Franck, Louise Rice, Thea Stein Lewinson, Zubin y otros. La Grafología se basa en la observación, clasificación e interpretación de los signos gráficos mediante leyes universales.

Aplicación

La aplicación se puede llevar a cabo en forma individual o colectiva. Se proporciona una hoja blanca y pluma (punto medio), se solicita al evaluado que realice un escrito de un tema libre, además de anotar su nombre completo, fecha y firma. Es necesario contar con algunos datos generales de la persona como: edad, nacionalidad, sexo, estado civil, mano con la que escribe, así como conocer su estado de salud.

Descripción del Instrumento

A continuación se presentan algunos de los elementos que se consideran para el análisis de la escritura de acuerdo al estudio realizado por Augusto Vels (1991).

Desde el punto de vista fisiológico (debido a que la escritura obedece a un proceso neuro-muscular, mecanismo neuro-motor) la escritura puede realizarse en cuatro direcciones:

- De abajo a arriba (extensión)
- De arriba abajo (flexión)
- De izquierda a derecha (abducción)
- De derecha a izquierda (aducción)

Desde el punto de vista de su anatomía, las letras o células de las palabras están constituidas por los siguientes elementos:

- Trazo es cualquiera de los recorridos que la pluma realiza de un solo impulso.
- Pleno es todo trazo descendente y grueso de una letra (todo movimiento en flexión).
- Perfil es todo trazo fino y ascendente (movimiento en extensión) de las letras.
- Óvalo es el círculo y óvalo central de las letras "a", "o", "g", etc.
- Hampas son todos los trazos plenos o movimientos en flexión de las letras "l", "b", "t", etc., que comprenden desde su extremo superior hasta la base de la zona media o cuerpo central de la escritura. Se consideran también hampas los palos verticales de las "m", y "n" mayúsculas y minúsculas.
- Jambas son todos los plenos o trazos descendentes (movimientos en flexión) de las letras "g", "j", "y", "q", etc. y de la "f" desde la base de la zona media.
- Bucles son todos los trazos ascendentes (perfiles o movimientos en extensión de las hampas y jambas. Se nombra también bucles a todos los movimientos en abducción y aducción que se cruzan con su contrario y producen un ojo.
- Parte esencial es el esqueleto de la letra, la parte indispensable de su estructura.
- Parte secundaria o accesoría es el revestimiento ornamental, o parte no necesaria a la configuración de las letras.

Desde el punto de vista de movimiento, la escritura se considera como una gráfica que registra el ritmo, la intensidad, la irradiación, la continuidad, etc., de nuestra vida funcional y anímica; para ello se estudian los siguientes aspectos:

- Orden (organización del texto en la página) revela el grado de organización y control de las tendencias y de los procesos mentales.
- Dimensión (amplitud del impulso gráfico) proporciona el nivel del sentimiento autoestimativo y de las necesidades de irradiación, de expansión vital (grado de extroversión).
- Presión (tensión y profundidad de los movimientos) descubre el potencial de la libido, la tensión de la energía, de la voluntad, la profundidad y relieve de nuestro impulso vital.
- Forma (estructura de los movimientos) descubre la expresión modal de la conducta.
- Rapidez (velocidad del impulso gráfico) indica la celeridad o vivacidad de la acción y de la inteligencia.
- Dirección (orientación de los movimientos en el espacio gráfico) es el índice revelador del tono y las fluctuaciones del ánimo y de la voluntad.
- Inclinación (espontaneidad del movimiento) refleja el grado de vinculación afectiva, de adhesividad y espontaneidad del sentimiento hacia el mundo circundante (personas, cosas).
- Continuidad (perseveración, constancia y regularidad de los movimientos) descubre el nivel de perseveración, equilibrio, constancia y regularidad de las tendencias, de las necesidades y de la conducta.

El módulo hace referencia a las normas dadas para la caligrafía. Todo cuanto en el mimetismo gráfico supone defecto o exceso sobre el "módulo" es sintomático, es decir, apunta hacia un determinado vector psicológico.

Técnica Cleaver

Objetivo del Instrumento

El instrumento como se conoce actualmente se utiliza para identificar el estilo de conducta de las personas (Descripción Personal) con base en cuatro características específicas de conducta que se correlaciona con lo necesario para un puesto, ello se determina a través de un cuestionario (Factor Humano).

Su objetivo es evaluar las características de la conducta de la persona para entender qué hace: su trabajo, desarrollo y motivación. Permite que la organización obtenga una utilidad por la inversión que hace con la gente.

Antecedentes y Consideraciones sobre el Instrumento

La prueba surge en 1959, John P. Cleaver retoma a diferentes autores y sus teorías (Marston, Spranger y Weschler) para conocer cómo se encuentran más cómodas y felices las personas, así como los mecanismos o medios que les ayudan a desarrollar mejor las actividades de su puesto.

John P. Cleaver se fundamenta en la teoría de Spranger que considera la existencia de seis tipos de valores para cualquier cultura y corresponden al hombre universal:

- Teórico (pretende conocer la verdad, porqué las cosas son como son)
- Económico (busca dinero, cosas, riqueza)
- Estético (busca la belleza)
- Social (se preocupa por el bien de la humanidad, el servicio a los otros)
- Político (busca el poder, el control de los demás)
- Religioso (busca el orden en el universo)

La teoría de Maslow dice que existe una jerarquía de necesidades en cada hombre y que cuando está satisfecha una, surge otra en forma piramidal, las necesidades son: fisiológicas, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento y de autorrealización.

Considera también los estilos de pensamiento observados por Weschler: Concreto, funcional y abstracto.

William Marston describe el comportamiento humano como: Patrones consistentes (conducta) de reacción al medio ambiente, considera que el medio ambiente (un factor predominante) o cualquier situación en la que una persona se encuentre, puede ser observado en un continuo que va desde lo antagónico hasta lo favorable. Considera que las reacciones de los individuos están también en otro continuo, desde lo activo hasta lo pasivo.

Cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, pero una persona con diferente grado de inteligencia, pasado personal y motivación interna tiende a aplicar sus aptitudes naturales en forma diferente (Aguilar, 1997).

O. Aguilar (1997) señala que cualquier persona puede hacer cualquier trabajo, pero una persona con diferente grado de inteligencia, pasado personal y motivación interna tiende a aplicar sus aptitudes naturales en forma diferente. Por esto es imposible describir exactamente a una persona o a sus reacciones, bajo un mismo molde. Cada persona puede hacer un trabajo en forma diferente, por razones diferentes y con diferentes grados de éxito; y la mayoría de los puestos tienen una mezcla de situaciones antagónicas o favorables. Apunta que: "la conducta es la respuesta (activa o pasiva) a una de dos percepciones del ambiente (antagónico o favorable)".

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

El medio ambiente antagónico es aquel en el que el individuo confronta obstáculos y dificultades; lo incierto, los riesgos calculados, la resolución de problemas, las objeciones que se pueden presentar, etc., son condiciones de vida típicas y normales. Mientras que un medio ambiente favorable se refiere a condiciones en donde predomina la amistad, seguridad y lo predeterminado; se acompaña de poca o ninguna necesidad de vencer obstáculos que afecten a su posición.

Aplicación

Con las dimensiones Medio Ambiente y Comportamiento Cleaver diseñó dos cuestionarios de evaluación uno denominado Factor Humano y el de Autodescripción, ambos basados en los factores de: Empuje, influencia, constancia y apego.

Cleaver transfirió de manera esencial los términos psicológicos a expresiones o lenguaje de trabajo manteniendo aún así el significado psicológico; con éstas dos dimensiones, comportamiento y medio ambiente desarrolla patrones típicos basados en cuatro características específicas o factores.

Para llevar a cabo el procedimiento el supervisor (jefe inmediato) analiza la descripción del puesto y decide la conducta que se requiere para el éxito del trabajo en cada posición. La mayoría de los puestos tienen más mezcla de situaciones antagónicas y favorables. Por otra parte el candidato/empleador debe analizar su propia autodescripción manifestando sus características o conducta personal.

Descripción del Instrumento

Cleaver hizo una transferencia esencial de los términos psicológicos a expresiones o lenguaje de trabajo manteniendo aún así el significado psicológico; con éstas dos dimensiones (comportamiento y medio ambiente) desarrolla patrones típicos basados en cuatro características específicas o factores. Considera que la gente presenta los cuatro estilos en situaciones diferentes, aunque cada individuo desarrolla una forma de vida que presenta un énfasis particular en ciertos aspectos y menos grado en otros. Los cuatro factores son los siguientes:

- **Dominancia (D):** Consiste en el empuje para obtener resultados a pesar de la oposición o circunstancias antagónicas, es un movimiento activo y positivo.
- **Influencia (I):** Es la influencia que se tiene en la gente para actuar positiva y favorablemente. Un movimiento activo y positivo en un medio ambiente favorable.
- **Constancia o Estabilidad: (S):** Es la realización del trabajo que se produce consistentemente y con firmeza, de una manera predecible. Existe cierta pasividad al actuar dentro de un ambiente favorable, no se preven grandes riesgos.
- **Apego o Cumplimiento (C):** Es el cumplimiento de la tarea de acuerdo con estándares exactos con el fin de evitar problemas, errores o riesgos. Se hacen respuestas tentativas en un ambiente antagónico en donde se debe reducir el peligro. Es importante manejarse con disciplinas profesionales, restricciones y normas.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro (Chiavenato, 2000).

La estimación de méritos propone evaluar con toda objetividad el rendimiento compulsándolo con criterios previamente fijados (Schultz, 1985).

En el presente reporte se considerará la Evaluación del Desempeño como el proceso que utiliza un conjunto de técnicas para valorar en forma sistemática el rendimiento de las personas en los puestos que ocupan de conformidad con los objetivos asignados.

La evaluación del desempeño busca orientar los esfuerzos de las personas hacia objetivos que sirvan a la organización y a los mismos intereses individuales, mediante la integración de los objetivos organizacionales e individuales, así como brindar el concepto de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas. En las organizaciones existe una evaluación de desempeño constante, debido a que de manera continua hay una evaluación formal o informal.

Los principales objetivos son mantener el control organizacional y medir la eficiencia con la que se usan los recursos humanos de la organización y el mejoramiento de estos recursos, además se espera una modificación en el desempeño del evaluado, por lo que se plantea que el evaluado debe saber no sólo acerca del cambio planeado, sino también porqué y cómo se implementarán los cambios, debe recibir retroalimentación adecuada principalmente para reducir discrepancias con respecto a sus acciones dentro de la organización. De acuerdo al objetivo que se plantee será la forma en cómo se llevará a cabo el proceso.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los cargos que ocupan. A pesar de ser una

responsabilidad de línea y una función de staff, en algunas organizaciones esta a cargo del superior directo, del propio evaluado o incluso de un comité de evaluación, según los objetivos de la evaluación del desempeño. Los principales métodos de evaluación del desempeño son las escalas gráficas la elección forzada, la investigación de campo, la comparación por pares, las frases descriptivas y los métodos mixtos. En cualquiera de estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce las discrepancias entre el superior y el subordinado.

La realización de actividades de evaluación del desempeño inician en el momento en que una persona emplea a otra, el trabajo de ésta última pasa a ser evaluado en términos de costo y beneficio. Tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño. Las teorías administrativas recientes se plantearon interrogantes relacionadas con el hombre sobre cómo conocer y medir las potencialidades del hombre, cómo lograr que aplique totalmente ese potencial, qué lo impulsa a la acción. Frente a éstas interrogantes surgió una infinidad de respuestas que ocasionaron la aparición de técnicas administrativas capaces de crear condiciones para un efectivo mejoramiento del desempeño humano dentro de la organización, y una gran cantidad de teorías sobre la motivación.

La evaluación del desempeño sirve para fundamentar e implementar políticas, así como para tomar decisiones y justificar ascensos, traslados, promociones y necesidades de capacitación.

5.2 Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Para que los objetivos de la evaluación del desempeño se cumplan es

necesario que exista un adecuado proceso de planeación, coordinación y desarrollo; sólo entonces se obtendrán beneficios que pueden concretarse en el corto, mediano o largo plazo. Dichos beneficios repercuten directamente en los empleados, directivos y la organización.

5.2.1 Beneficios para el Jefe

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.

Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y que mediante ese sistema puedan conocer cuál es su desempeño, así como una mejora en las relaciones del supervisor con su personal en tanto se consideren únicamente los resultados en relación con el trabajo.

5.2.2 Beneficios para los subordinados:

Conocer los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.

Saber sobre las expectativas de sus superiores acerca de su desempeño, sus fortalezas y debilidades, de acuerdo a la evaluación de su jefe.

Conocer sobre las diferentes disposiciones o medidas que toman sus superiores para mejorar su desempeño (como capacitación,) y las que el propio subordinado deberá considerar (autocorrección, mayor esmero, atención).

Permite la autoevaluación y autocrítica sobre el propio desarrollo, así como el perfeccionamiento, se estimula su esfuerzo y se le recompensa con el reconocimiento de sus superiores. Por otra parte cuando se observan deficiencias en el desempeño y se brinda retroalimentación al respecto, el trabajador no podrá argumentar desconocimiento de sus fallas.

5.2.3 Beneficios para la organización:

Posibilidad de evaluar el potencial humano en el corto, mediano y largo plazo, así como sus contribuciones.

Identificar las áreas de oportunidad de los empleados y aquellos en condiciones para obtener un ascenso o transferencia.

Brinda una mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofrece alternativas como ascensos, progreso y desarrollo personal, favoreciendo de esta manera la productividad y mejora de las relaciones en el trabajo.

5.3 Métodos en la Evaluación del Desempeño

Existen diversas formas para evaluar el desempeño, dichas formas varían de una organización a otra porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar. En las empresas cada sistema sirve a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado. Pueden utilizarse varios sistemas de evaluación del desempeño o estructurar cada uno de éstos en un método de evaluación adecuado al tipo y a las características de los evaluados (por ejemplo para niveles operativos, mandos medios, tipo de actividad, etc.). Existen métodos que consideran el desempeño pasado, es decir fundamentan su evaluación en los acontecimientos ya consumados; otros métodos se basan en las

características que presentan los ocupantes de los diversos puestos, con la finalidad de proporcionar una visión prospectiva que permite valorar el desempeño que tendrán en el futuro (Werther y Davis, 2000).

5.3.1 Métodos de Evaluación de Desempeño con base en el Pasado

Chiavenato (2000) da algunos métodos de evaluación del desempeño como son: Escalas gráficas, elección forzada, investigación de campo, incidentes críticos, comparación por pares y frases descriptivas.

Werther y Davis (2000) citan otros métodos, algunos de ellos son: Escalas de puntuación, listas de verificación, registro de acontecimientos notables y evaluación comparativa.

Método de las Escalas Gráficas

Evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar. Cada valor se define de manera concreta, precisa y objetiva, de esto depende la precisión de aspecto.

Cada factor se dimensiona para especificar desde un pobre hasta un óptimo nivel, para dichas dimensiones existen tres alternativas que son las escalas gráficas continuas (únicamente se definen los extremos, existe un límite mínimo y uno

máximo, la variación del factor puede realizarse en cualquier punto de la amplitud.), semicontinuas (estás incluyen puntos intermedios definidos entre los extremos) y discontinuas (son aquellas en que las posiciones de las marcaciones estaban fijadas con anterioridad y el evaluador solo selecciona una de ellas para evaluar el desempeño del empleado).

Este método es fácilmente comprensible y de aplicación sencilla, permite integrar las características de desempeño más destacadas por la organización y la situación de cada empleado, además de ser breve y simplificado en sus tareas de elaboración. Sin embargo, es poco flexible por lo que el evaluador tendrá que ajustarse al instrumento; puede ser subjetivo si el evaluador es poco crítico y se presta a distorsiones o interferencias, se tiende a caer en la rutina y en la generalización de resultados, para evitar la distorsión e influencia personal requiere de procedimientos matemáticos y estadísticos para hacer correcciones, sus resultados suelen ser tolerantes o exigentes para todos los subordinados.

Método de Elección Forzada

Consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de alternativas de tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza sólo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. Las frases se seleccionan mediante procedimientos estadísticos tendientes a verificar su adecuación a los criterios existentes en la organización y su capacidad de discriminación, a través del índice de aplicabilidad y discriminación.

Este método proporciona resultados confiables debido a que evita la generalización. No obstante su elaboración e implementación son complejas, pues

exigen una planeación muy cuidadosa y demorada. Este método comparativo y discriminatorio, presenta resultados globales sin mayor información, por lo que no es posible utilizarlo para el desarrollo de los recursos humanos.

Método de Investigación de Campo

Este método se desarrolla con base en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato, mediante las cuales se evalúa el desempeño de sus subordinados, buscando las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, a través del análisis de hechos y situaciones. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico del desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización. Este método plantea la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados; a partir de esto existen diversas aplicaciones como el evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo y llevar un proceso más dinámico de desarrollo de los empleados.

En este caso la evaluación del desempeño se realiza mediante el superior (jefe) con asesoría de un especialista (staff) en evaluación del desempeño. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados. La función del especialista es asesorar a cada jefe, el especialista lleva a cabo una entrevista de evaluación con cada jefe, a través del siguiente proceso: Evaluación inicial (el desempeño de cada empleado se evalúa inicialmente como más que satisfactorio, satisfactorio o menos que satisfactorio), Análisis complementario (cada empleado es evaluado con mayor profundidad a través de preguntas que el especialista formula al jefe), Planeación

(elaboración de un plan de acción como asesoría al empleado, readaptación del empleado, capacitación, promoción, etc.) y Seguimiento (se verifica o comprueba el desempeño de cada empleado).

Este método permite al supervisor una visualización no sólo del contenido de los cargos bajo su responsabilidad, sino también de las habilidades, las capacidades y los conocimientos exigidos, permite al supervisor una asesoría y capacitación de alto nivel en la evaluación de personal, se hace una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, se ubican causas de ciertos comportamientos y de problemas; permite la planeación de acciones de capacitación, plan de carrera, etc.

Sin embargo, una limitación que presenta es el elevado costo operacional por la intervención del especialista en la evaluación del desempeño.

Método de Incidentes Críticos

Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos, por lo que el método se ocupa únicamente de aquellas características muy positivas o muy negativas. El supervisor inmediato observa y registra los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de los subordinados. Este método se centra en las excepciones en el desempeño de las personas. Las excepciones positivas deben realizarse y ponerse más en práctica, en tanto que las negativas es necesario corregirlas y eliminarlas. Cada factor de evaluación se utiliza en cuanto a los incidentes críticos o excepcionales.

Método de Comparación por Pares

Compara a los empleados de dos en dos, se utiliza un formato en el que se anota una marca en la columna derecha en aquel cuyo desempeño se considera mejor. Se consideran diversos factores y se utiliza una hoja por cada uno, se recomienda este método únicamente para cuando no se tengan posibilidades de utilizar otro de mayor precisión. Este método es muy sencillo pero no presenta parámetros precisos por lo que su eficiencia es muy limitada.

Método de Frases Descriptivas

En este método el evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (con un signo "+" o "S") y aquellas que demuestran el opuesto de su desempeño (con un signo "-" o "N"). Es un método también con poca precisión, objetividad y eficiencia.

Método de Escalas de Puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto, dicha evaluación se basa únicamente en las opiniones de quien otorga la calificación. Este es un método de fácil diseño, sencillo y que requiere de poca capacitación para administrarlo. Sin embargo, al ser demasiado general se eliminan aspectos específicos importantes para los puestos. La retroalimentación también se ve menoscabada debido a que el empleado cuenta con información poco adecuada sobre aspectos deficientes por lo general de la evaluación.

Método de Listas de Verificación

Es necesario que quien otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en ese caso el evaluador suele ser el jefe inmediato. Independientemente de la opinión del supervisión (y a veces sin su conocimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación por valores

Método de Registro de Acontecimientos Notables

Este método requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora). El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas –positivas o negativas- que lleva a cabo el evaluado.

Estas ocasiones o acontecimientos tienen dos características: se refieren exclusivamente al periodo de la evaluación y sólo se registran las acciones directamente imputables al empleado; aquellas que escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleva a cabo el evaluado. Este método reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes, gran parte de su efectividad depende de la precisión de los registros que lleve el evaluador.

Método de Evaluación Comparativa

Estos métodos pueden dividirse en varios que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el

jefe. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

5.3.2 Métodos de Evaluación con base en el Desempeño Futuro

Werther y Davis (2000) mencionan algunos métodos que permiten conocer el potencial, como una forma de valorar anticipadamente el desempeño que se tendrá en el futuro, ello con el establecimiento de parámetros de desempeño, mismos que se fundamentan en estándares establecidos con anterioridad relacionados con los elementos del puesto, con lo que se busca determinar de manera más directa lo que se considerará el desempeño adecuado. Asimismo se debe mencionar que un requisito necesario del proceso de evaluación es suministrar retroalimentación al empleado durante una entrevista especial, que tiene como objetivo equilibrar las áreas de desempeño positivo con las de desempeño deficiente para que el empleado adquiera una perspectiva realista del resultado de sus esfuerzos.

Autoevaluación

Esta técnica resulta muy útil para alentar el desarrollo individual, cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alienta el desarrollo individual. Si las autoevaluaciones se emplean para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro.

Las autoevaluaciones pueden utilizarse con cualquier enfoque de evaluación, sea ésta orientada al desempeño pasado o al desempeño a futuro, lo más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

Administración por Objetivos

Consiste en que el supervisor y el empleado establezcan conjuntamente los objetivos de desempeño deseables, lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y que sean mensurables de manera objetiva. Si se cumplen ambas condiciones, los empleados estarán más motivados para lograr sus objetivos porque participaron en su formulación. Como además pueden medir su progreso, es posible efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. No obstante, a fin de poder efectuar estos ajustes, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica.

Cuando se fijan los objetivos a futuro, los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir sus esfuerzos. Los objetivos a futuro ayudan también a que empleado y jefe comenten las necesidades específicas de desarrollo del empleado. Cuando se lleva a cabo en forma adecuada, los comentarios sobre el desempeño se centran en los objetivos del puesto y no en aspectos de la personalidad individual. Las desviaciones se reducen en el grado en que el logro de las metas pueda medirse en forma objetiva.

Evaluaciones Psicológicas

En este caso la evaluación del desempeño es realizada directamente por psicólogos cuya función primordial es evaluar el potencial del individuo. Por lo

general dicha evaluación consta de exámenes psicológicos, pláticas con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro.

El trabajo del psicólogo puede versar sobre un aspecto específico (como la idoneidad del candidato para una vacante determinada) o ser una evaluación global del potencial del individuo a futuro. Con base en estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo que conforman la carrera profesional del empleado. La calidad de estas estimaciones depende en gran medida de la habilidad y el grado de calificación del psicólogo, algunos empleados tienden a objetar este tipo de evaluación.

Centros de Evaluación

Los centros de evaluación representan una forma estandarizada para la evaluación de los empleados que se basa en múltiples tipos de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro.

Este método consiste en convocar a los empleados con potencial a acudir a un centro especializado en donde se les somete a una evaluación individual. A continuación se selecciona a un grupo idóneo para someterlo a entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, estudios de los antecedentes personales, participación en varias mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que los miembros son calificados por un grupo de evaluadores. Las experiencias de simulación de condiciones de las labores reales incluyen ejercicios de toma de decisiones, juegos de negocios en computadoras y

otras actividades que permiten medir el desempeño potencial en forma realista. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados tan objetivos como sea posible.

Los resultados que brinda este método pueden ser de mucha utilidad para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación. A partir de las puntuaciones que se otorgan a cada empleado se prepara un informe sobre cada participante, mismo que se suministra al sistema de información para la administración de personal con el fin de apoyar la planeación de los recursos humanos, particularmente en el aspecto de desarrollo de sustitutos potenciales.

5.4 Tendencias Actuales en la Evaluación del Desempeño

El cambio constante del medio, la economía y las organizaciones repercute directamente en los procesos de evaluación del desempeño, en los cuales es necesario una verificación permanente con las correcciones o modificaciones pertinentes. Dicho ajuste requiere de los trabajadores, grupos, áreas laborales y en general de las organizaciones. La evaluación del desempeño busca basarse en índices objetivos de referencia que ayuden en el proceso como: Indicadores de desempeño de toda la organización, grupales e individuales.

A continuación se mencionan algunas tendencias de cambio en los indicadores para la medición del desempeño de acuerdo a Chiavenato (2000):

- a) Existe una tendencia hacia el enfoque sistemático, se percibe a la organización como un todo que constituye un conjunto homogéneo e integrado, en el que se consideran aspectos importantes o pertinentes. En

este sentido los indicadores se generan de la planeación estratégica, la organización determinará qué medir, cómo y cuándo. El efecto de cascada facilita la localización de los objetivos de las diversas áreas y jerarquías involucradas. Si es posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos de la organización y deben centrarse en los clientes interno y externo.

- b) Se seleccionan diferentes indicadores de acuerdo a criterios específicos que pueden funcionar para premiación, remuneración variable, participación en los resultados, ascensos, etc.
- c) Los indicadores se eligen en conjunto para evitar distorsiones y para no descartar otros criterios de evaluación. Existen principalmente cuatro clases de indicadores: Financieros (relación costo/beneficio, utilidades, retorno de inversión), Ligados al Cliente (se considera la satisfacción del cliente, tiempo de entrega, competitividad en precio o calidad), Internos (tiempos de proceso, índices de seguridad, ciclos) e Indicadores de Innovación (se considera el desarrollo de nuevos procesos y nuevos productos, proyectos de mejoramiento, calidad total, investigación y desarrollo).
- d) La evaluación del desempeño como un elemento integrador, funciona como un complemento de los procesos de provisión de personal para seguir y localizar a las personas cuyas características sean adecuadas a los objetivos de la organización, trata de identificar si las personas se encuentran bien integradas en sus puestos y actividades, señala las fortalezas y las debilidades, las potencialidades que deben ser desarrolladas y corregidas; además, es importante llevar el seguimiento y control al proporcionar retroalimentación a las personas.

- e) **Evaluación del Desempeño mediante procesos sencillos y no estructurados, se busca la flexibilidad, la evaluación es producto de un acuerdo entre evaluador y evaluado, se convierte también en una negociación debido a que se intercambian ideas e información, que da por resultado un compromiso conjunto, tanto para proporcionar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional como la consecución de determinados objetivos.**
- f) **Se da énfasis a la retroalimentación para brindar orientación y favorecer la autoevaluación, autodirección y autocontrol; o bien como una forma de incentivo y refuerzo por los resultados logrados.**
- g) **Se busca la objetividad en los resultados, por lo que para la evaluación del desempeño se hacen necesarias la medición y comparación de variables individuales, grupales y organizacionales.**
- h) **Existe una valoración de la relación entre las expectativas personales y las recompensas derivadas del nivel de productividad del individuo; se trata de introducir la idea de que la excedencia en el desempeño beneficia a la empresa y, en especial a las personas involucradas.**

5.5 Investigaciones

El interés en conocer la asertividad de las predicciones realizadas en la selección de personal en cuanto a la elección de una persona con oportunidad de desenvolverse satisfactoriamente y cumplir con los objetivos que están asignados al puesto se han llevado a cabo diversos estudios para saber la relación existente entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, algunos de ellos son:

Islas (1996) realizó una investigación de tesis para conocer si la selección adecuada del personal determina la permanencia de los candidatos dentro de la

organización y el incremento de sus aportaciones al logro de los objetivos de la organización, formuló las siguientes hipótesis:

Hipótesis de Trabajo: La selección técnica de personal incrementa de manera significativa la permanencia de los candidatos y sus aportaciones dentro de la organización.

Hipótesis alterna: La selección de personal decrementa de manera significativa la permanencia de los candidatos y sus aportaciones dentro de la organización.

Hipótesis Nula: La selección de personal no afecta sobre los procesos de permanencia en el empleado ni sobre la calidad de las aportaciones del personal a los objetivos de la organización.

Concluyó que la selección de personal no afecta los procesos de permanencia en el empleo, ni la calidad de las aportaciones del personal a los objetivos de la organización. Además que a través de la evaluación del desempeño se puede conocer si la selección de personal ha sido adecuada para elegir al personal con mayores oportunidades de adaptarse y desarrollarse dentro de la empresa, siempre y cuando, se consideren la mayor cantidad de técnicas utilizadas en la selección y no se utilice la evaluación del desempeño como única técnica para evaluar el proceso de selección.

Ruiz (1997) llevó a cabo una investigación de tesis con el interés de conocer el grado de correlación entre el análisis de puestos, los resultados obtenidos en las pruebas de conocimientos y baterías psicológicas que se aplicaron con fines de selección de personal y con su desempeño laboral, planteó las hipótesis siguientes:

Si existe relación estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos en un examen de conocimientos referentes a las actividades que se desarrollan en el puesto de secretaria y el desempeño laboral de las personas que ocupan el puesto.

Si existe relación estadísticamente significativa entre los resultados obtenidos por un aspirante a ocupar el puesto de secretaria en una batería psicológica y el desempeño laboral.

Encontró que si existe una relación estadísticamente significativa entre el examen técnico secretarial y el desempeño en el puesto. Sin embargo, no encontró relación estadísticamente significativa entre la batería psicológica y el desempeño laboral.

Osnaya y Mejía (2000) realizaron una investigación de tesis, con el objetivo de conocer si se relaciona el proceso de selección de personal con el desempeño laboral de los empleados.

Hipótesis de trabajo: Existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral.

Hipótesis Nula: No existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral.

Concluyeron que no existe una relación estadísticamente significativa entre el proceso de selección técnica de personal y el desempeño laboral, suponen que pudo deberse a que el proceso de selección técnica de personal empleado por la empresa no se encontraba bien definido por el área de recursos humanos, también que al evaluar el desempeño de los empleados no hubo objetividad por parte de quienes intervinieron, consideraron además el hecho de que los factores determinados por la empresa que conformaron el instrumento para evaluar el desempeño probablemente no fueron del todo adecuados para la población.

6. PROCEDIMIENTO

6.1 Análisis del Proceso de Selección de Personal

Objetivo del Proceso

Básicamente busca captar del medio los recursos humanos más viables y con mayores posibilidades para desarrollar sus capacidades y habilidades, esto con la finalidad de cumplir con responsabilidad y eficiencia las funciones del puesto a ocupar.

Para llevar a cabo la selección de personal se realizó un procedimiento que permite identificar las características personales y laborales de los aspirantes a ocupar una vacante, así como descartar a aquellos cuyas cualidades están disminuidas. Esto posibilita la contratación de los más capaces.

El proceso de selección además trató de prevenir la elevada incidencia de casos de ineficiencia, de ausentismo, problemas laborales e incluso la presencia de casos psiquiátricos que afectarían directamente el cumplimiento de los objetivos del trabajo.

Etapas del Proceso de Selección de Personal

En el proceso se retomaron algunos puntos del Modelo que aporta Jaime Grados, y se llevó a cabo mediante la secuencia de las siguientes etapas: Preselección, evaluación psicológica, integración de resultados, encuesta socioeconómica, decisión y contratación (Fig. 3).

Dicho proceso inició con la generación de una vacante que pudo ser por: promoción, renuncia o creación de plazas. Se llevó a cabo con base en los criterios establecidos y de acuerdo a los perfiles de puesto vigentes.

Proceso de Selección en la Organización

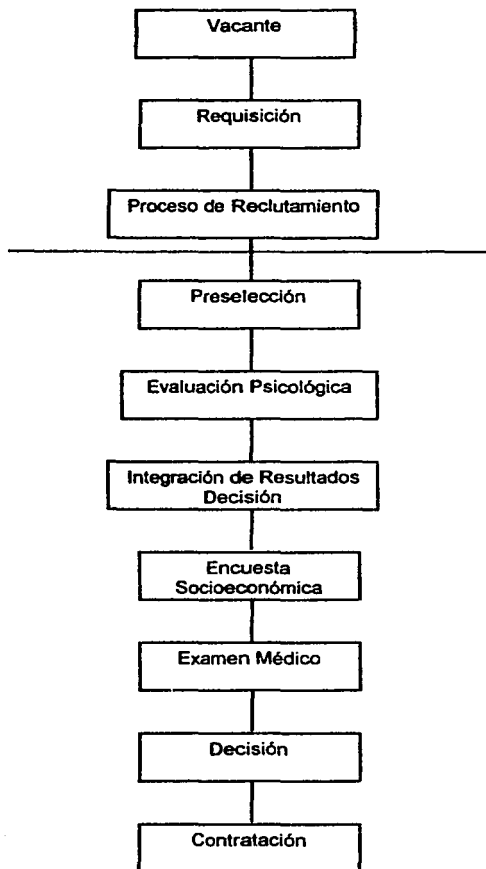


Fig. 3

Como se mencionó con anterioridad las actividades se desglosaron de acuerdo con las funciones de cada departamento, en este orden de ideas la fase de reclutamiento, es decir el proveer a la Institución de recursos humanos susceptibles de ser contratados fue una tarea del departamento de reclutamiento; la fase de preselección, evaluación psicológica e integración de resultados fueron realizadas por el departamento de psicología, la encuesta socioeconómica estuvo a cargo del departamento de visita domiciliaria perteneciente a otra dirección de la institución, el examen médico lo realizaron los candidatos de manera externa a la Institución y finalmente la decisión de contratar al candidato fue tomada por un comité.

A continuación se describen los diferentes pasos del proceso:

Reclutamiento

Requirió de la explotación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas, esto con el propósito de que individuos calificados fueran tomados en cuenta en la apertura actual o futura de las diversas plazas. Dicho proceso se realizó en dos fases:

Fase Informativa

Se consideró el ¿cómo? y ¿dónde? realizar la difusión de la oferta de trabajo: Grupos de intercambio, bolsas de trabajo, instituciones educativas, gubernamentales y otras empresas. Además del envío de personal por reclutamiento interno, dentro de la misma Institución como: cartera de personal, recomendaciones de personal adscrito en las diferentes áreas, promociones o transferencias internas.

Fase de Captación

Consistió en el registro y canalización de aspirantes hacia las siguientes fases del proceso. Para ello se hizo una entrevista filtro (vía telefónica), en la que se verificó que los aspirantes cubrieran los aspectos mínimos estipulados en los perfiles de puesto (escolaridad, cartilla liberada, disponibilidad de horario). Los aspirantes propuestos por alguna Dirección se enviaron directamente a la fase de evaluación psicológica (el procedimiento de corroborar los aspectos mínimos para cubrir los puestos se realizó en cada Dirección respectivamente).

a) Preselección

Esta fase fue diseñada para obtener información suficiente del candidato: antecedentes personales y profesionales, aspectos socioeconómicos y nivel de vida, así como aspiraciones y expectativas de desarrollo. Es el primer filtro en donde se revisó que los candidatos cubrieran con los requisitos mínimos. Se aplicaron los siguientes instrumentos: Solicitud de empleo, Cuestionario Personal y Exámenes Técnicos (de acuerdo al puesto).

En la solicitud de empleo se recabó información sobre los siguientes aspectos:

Datos Generales:

Nombre del puesto que solicita, sueldo que solicita, disponibilidad de horario, si cuenta o no con disponibilidad para viajar o cambiar de residencia, cómo se enteró de la vacante y si había realizado anteriormente alguna solicitud en la Institución

Datos Personales:

Nombre Completo, edad, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, escolaridad, domicilio y teléfono

Trayectoria Escolar:

Periodos en los que estudió cada uno de los niveles, escuelas, tipo de comprobante obtenido y otros cursos de capacitación realizados.

Trayectoria laboral:

Datos correspondientes a los tres últimos empleos que tuvo como: Nombre de la empresa, dirección y teléfono, puesto inicial y puesto final, sueldo inicial y sueldo final, periodo laborado y motivo de separación.

Datos Familiares:

Datos correspondientes a padres, hermanos, cónyuge e hijos como: Nombre, edad, ocupación y dependencia económica.

Datos extracurriculares:

Actividades sociales, actividades deportivas, pasatiempos, entre otros.

Referencias personales:

Datos correspondientes a tres personas que no sean familiares: Nombre completo, dirección y teléfono.

Entrevista de Preselección

Tiene como objetivo la verificación de los datos que el candidato da en los diferentes formatos y la revisión de los documentos específicos. Además, en ésta fase el entrevistador proporciona al aspirante datos sobre la vacante por ejemplo: tipo de actividad, horario, sueldo y condiciones generales de trabajo para corroborar su conformidad e interés en el mismo. Los candidatos viables se enviaron a la

siguiente fase y aquellos que no cubrieron con los requisitos marcados concluyeron el proceso.

b) Evaluación Psicológica

Es el mecanismo de diagnóstico en el cual se expresan de manera metódica las características, habilidades y aptitudes del aspirante, cuya correlación con el perfil del puesto conduce a identificar a los aspirantes idóneos para ocupar una vacante.

En algunos casos las diversas áreas enviaron a los candidatos con su respectiva solicitud de evaluación, estos pasaron directamente a ésta fase, en dichas situaciones las áreas se encargaron de llevar a cabo el primer filtro y revisaron que los candidatos contaran con los requisitos mínimos.

En ésta fase se exploraron los siguientes aspectos: área intelectual, rasgos de personalidad, aptitudes laborales y conocimientos generales. Se aplicaron los siguientes instrumentos:

Solicitud de Empleo

Se aplica el mismo formato que en la fase de Preselección, dicho formato solicita información sobre: Datos generales, datos personales, trayectoria escolar, trayectoria laboral, datos familiares, datos extracurriculares y referencias personales, entre otros.

Aplicación e Interpretación de Pruebas Psicológicas

La batería de pruebas psicológicas se aplicó de acuerdo al puesto, ésta contiene pruebas de inteligencia, pruebas de personalidad y actitudes laborales. Las pruebas psicológicas que se aplicaron son las siguientes: Beta II-R, Terman Merrill,

Escala de Inteligencia Weschler para Adultos (WAIS), Figura Humana de Machover, Figura bajo la lluvia, Rorschach, Grafología, Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota 2 (MMPI 2), Autodescripción y Cleaver.

Pruebas de Conocimientos Específicos

Además se aplicaron sólo en algunos casos específicos algunas pruebas técnicas, por ejemplo pruebas secretariales que midieron: Ortografía, mecanografía y archivo, o bien otras de conocimientos generales conforme al puesto.

Entrevista Psicológica Profunda

En ésta fase se buscó información suficiente sobre el candidato referentes a sus diferentes aspectos (para determinar en cada caso su viabilidad) como son:

- **Datos Generales**
- **Personalidad y estilo de trabajo**
- **Características básicas propias**
- **Descripción y estilo de trabajo**
- **Relaciones interpersonales con superiores**
- **Relaciones interpersonales con compañeros**
- **Estilo de trabajo en condiciones de presión**
- **Relación con subordinados**
- **Toma de decisiones**
- **Manejo de conflictos**

c) Integración de Resultados (emisión de diagnóstico y elaboración de reporte psicológico)

Se registraron los resultados obtenidos en las diferentes fases, se analizó toda la información recabada y se compararon las características de los aspirantes con las características especificadas en los perfiles de puesto, se consideraron también los criterios y normas institucionales para emitir finalmente un resultado que podría ser: Apto, Apto con Observaciones o No Apto. Además, se realizó un reporte psicológico escrito para cada aspirante, el cual contiene sus características principales y el resultado correspondiente.

d) Encuesta Socio-Económica

Se hicieron visitas domiciliarias directamente en las casas donde habitaban los candidatos con la finalidad de realizar la encuesta socioeconómica y se corroboraron los datos antes proporcionados, documentación y algunas características sobre el nivel social y económico. Esta fase se realizó únicamente en aquellos candidatos que obtuvieron un resultado viable en su evaluación psicológica.

e) Decisión

Finalmente se consideraron todas las observaciones generadas anteriormente y se tomó la decisión de contratar o no a los candidatos.

f) Contratación

De acuerdo al resultado emitido anteriormente se realizan todos los trámites administrativos correspondientes para la contratación.

6.2 Análisis de la Evaluación Psicológica

En esta etapa se reunió información de los candidatos referente a sus capacidades intelectuales y características de personalidad.

Para ello se aplicaron baterías de pruebas psicológicas de acuerdo con el nivel y perfil de cada puesto. Los niveles de puestos se agruparon de la siguiente forma: Directivo, mandos medios, operativo y apoyo. A continuación se presenta tal agrupación retomando los niveles de puestos manejados por la Administración Pública Federal y las pruebas psicológicas que se aplicaron a cada grupo.

- En el nivel directivo se ubican los puestos correspondientes a alta dirección, dirección, alta gerencia y gerencial. En este nivel las pruebas aplicadas fueron: Escala de Inteligencia Weschler para Adultos, Rorschach, Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota 2, Dibujo de la Figura Humana, Figura Bajo la Lluvia, Grafología y Cleaver.
- Al nivel de mandos medios correspondiente los puestos de supervisión y coordinación. En este nivel las pruebas aplicadas fueron: En algunos casos Terman Merrill, en otros Beta II-R y la Escala de Verbal de la Escala de Inteligencia Weschler para Adultos, Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota 2, Dibujo de la Figura Humana, Figura Bajo la Lluvia, Grafología y Cleaver.
- El nivel operativo lo constituyen los puestos de ejecutivo, ejecución especializada y ejecución. En este nivel las pruebas aplicadas fueron: Beta II-R, Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota 2, Dibujo de la Figura Humana, Figura Bajo la Lluvia, Grafología y Cleaver.
- En el nivel de apoyo las pruebas aplicadas fueron: Beta II-R, Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota 2 (siempre y cuando los candidatos

contaran con un nivel mínimo de escolaridad de Secundaria), Dibujo de la Figura Humana, Figura Bajo la Lluvia y Grafología.

6.3 Evaluación de Desempeño

La evaluación se llevó a cabo con base en el desempeño pasado, de tal forma que la valoración correspondiente al ejercicio del año 2000 se realizó en el primer trimestre de año 2001. Para ello se utilizó el método de escalas gráficas discontinuas, se presentaron cuestionarios con factores brevemente definidos y graduados, en donde las marcaciones estaban ya fijadas y descritas, los evaluadores sólo seleccionaron una de las opciones. En este caso la evaluación del desempeño estuvo conformada por la opinión del jefe inmediato y el ocupante del puesto quien respondió el mismo cuestionario para realizar su autoevaluación. El resultado final se asignó mediante la suma de las puntuaciones de ambas opiniones, las cuales tuvieron un porcentaje determinado previamente (jefe inmediato 85%, ocupante del puesto 15%).

Algunos de los factores a evaluar fueron los siguientes: Apego a la normatividad, calidad en el trabajo, cantidad, cumplimiento de objetivos, conocimientos, aprovechamiento de la capacitación, creatividad, iniciativa, trabajo bajo presión, relaciones interpersonales, toma de decisiones, liderazgo, coordinación, supervisión, aprovechamiento de los recursos, puntualidad y asistencia.

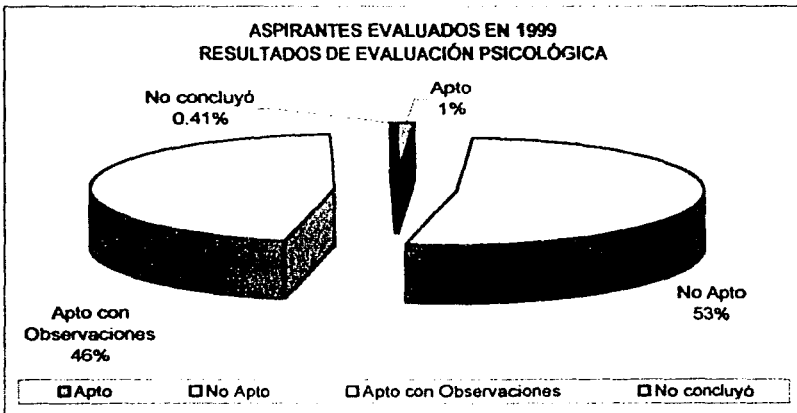
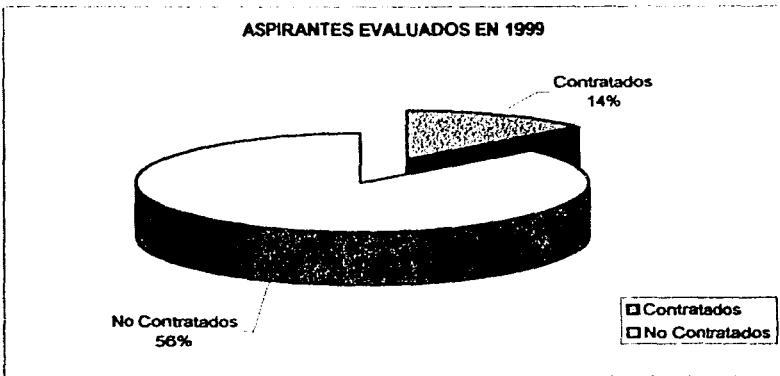
Los resultados de la evaluación de desempeño se dieron en dos parámetros: una calificación numérica (porcentaje) y el otro de acuerdo a los siguientes niveles:

- Insuficiente: En general el nivel del desempeño del evaluado no cumple con los requerimientos y entorpece el cumplimiento de los objetivos del puesto.

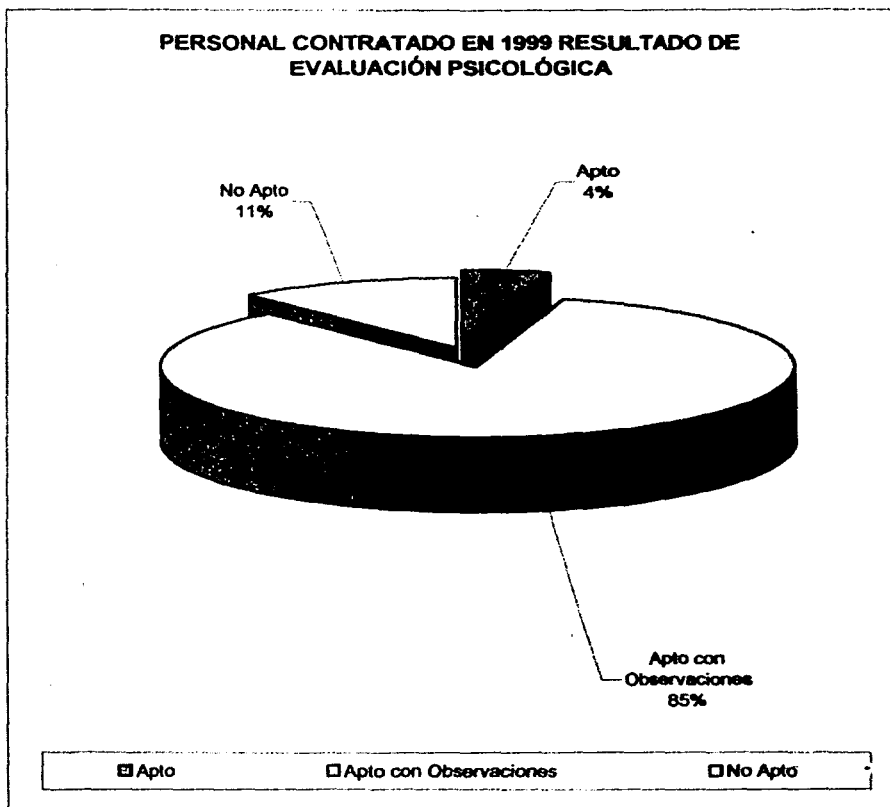
- **Suficiente:** El nivel de desempeño en general no siempre cubre con los estándares mínimos de los objetivos del puesto.
- **Bueno:** El nivel de desempeño es funcional, cumple con los objetivos del puesto sin rebasar los estándares del mismo.
- **Muy Bueno:** El nivel de desempeño en general cubre con los estándares para el cumplimiento de los objetivos del puesto y en ocasiones supera los niveles esperados.
- **Excelente:** El nivel de desempeño excede los estándares establecidos para el cumplimiento de los objetivos del puesto de manera constante y consistente.

6.4 Resultados de Evaluaciones

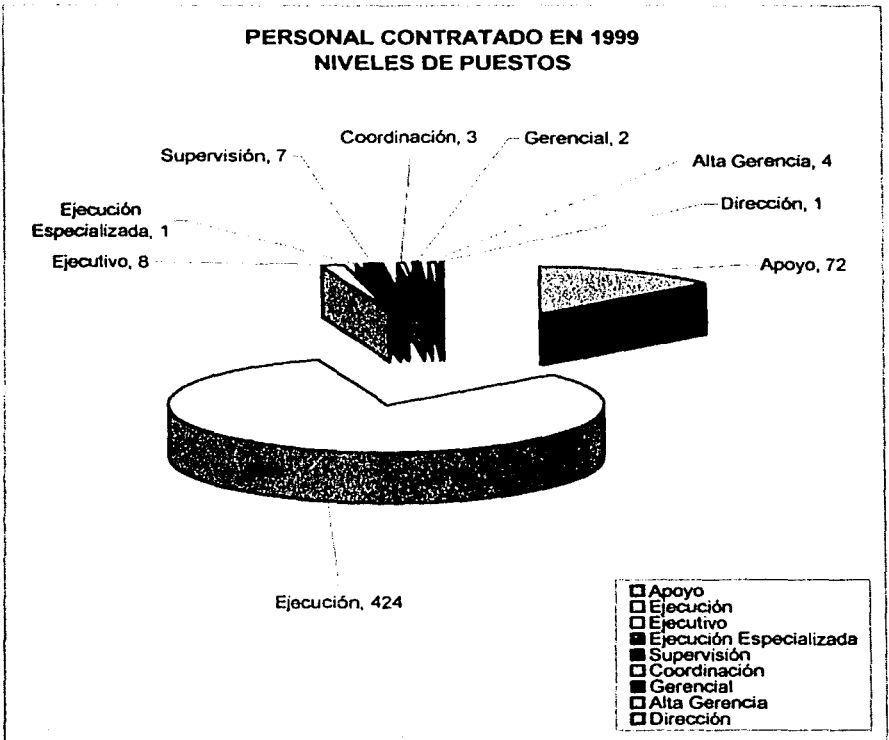
En el periodo correspondiente al año 1999 se realizaron un total de 3,826 evaluaciones psicológicas, en las cuales los aspirantes obtuvieron los siguientes resultados: 1994 personas con resultado de No Apto para el puesto, 1774 personas como Aptos con Observaciones, 44 personas con resultado de Aptas y 14 personas que no concluyeron el proceso por razones no imputables a la institución. Del total de aspirantes (3826) fueron contratados 522 y 3304 fueron rechazados.



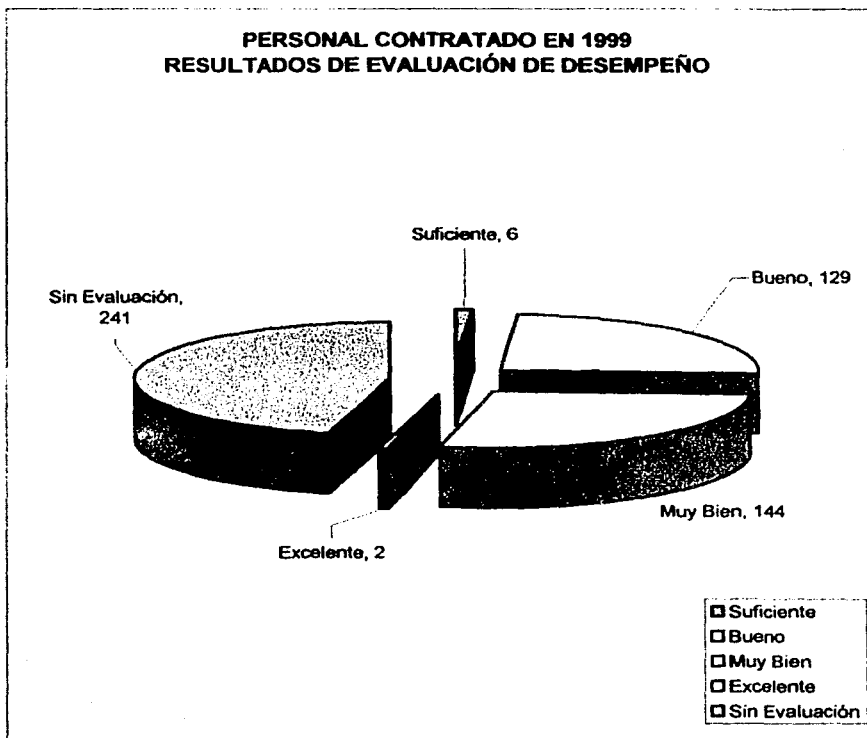
Durante 1999 se contrataron un total de 522 personas, de las cuales un 84% (438 personas) reportaron un resultado de Apto con Observaciones, un 4% (22 personas) con resultado de Apto y un 11% (59 personas) que a pesar de tener resultado de No Aptos fueron contratados.



Como se mencionó en el contexto laboral los niveles de puestos están tomados de acuerdo a la Administración Pública Federal, considerando esto se obtuvo que un 14% del personal contratado (72 personas) pertenecen al nivel de apoyo, 81% (424 personas) que es donde se concentra el grueso de las contrataciones pertenecieron al nivel de ejecución, 2% (8 personas) de nivel ejecutivo, una persona en ejecución especializada, 1% (7 personas) en nivel supervisión, 3 personas en coordinación, 2 personas en nivel gerencial, 4 personas correspondieron a alta gerencia y sólo una persona a nivel de dirección.



En cuanto a los resultados de la evaluación del desempeño se obtuvo lo siguiente: Del personal contratado 1% (6 personas) obtuvieron un resultado de suficiente, 25% (129 personas) bueno, 28% (144 personas) muy bien y 2% de excelente. Cabe mencionar que el resto del personal (44%) no presenta evaluación debido a cambio de adscripción de la institución.



Debido a que las fases de encuesta socioeconómica y examen médico no se realizaron dentro de la Dirección de Recursos Humanos, no se cuenta con acceso a ésta información y por lo tanto no se reportan dichos resultados.

En el Anexo 1 se presentan en forma detallada los datos correspondientes al personal contratado en el año de 1999, tanto de la evaluación psicológica como de la evaluación del desempeño, además se muestran también características generales, datos en cuanto a su situación laboral actual (si sigue activo o fue dado de baja de la institución) y los movimientos en el periodo que ha laborado (si presenta promociones, aumentos de sueldos, etc).

7. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

En el proceso de selección que se realizó en la institución se encontraron fases que si bien no están nombradas en la misma forma, aún así, concuerdan considerablemente con el esquema presentado por Grados (2001). En este proceso se retomaron la fase de elaboración del perfil del puesto, sin lo cual no sería posible llevar a cabo la selección.

Posteriormente Grados considera la presolicitud, sin embargo en la institución aunque existe una fase inicial (preselección) y otra posterior de mayor profundidad (evaluación psicológica), el formato utilizado para obtener información sobre el aspirante (acerca de datos generales, trayectoria escolar, trayectoria laboral, datos familiares, etc.) es el mismo.

En la entrevista inicial, tal y como coinciden Grados (2001), Arias (2000) y Chiavenato (2001) se solicita información general y se corrobora que el aspirante cuenta con los requisitos mínimos para cubrir el puesto, esto en cuanto a documentación básica, cartilla del Servicio Militar Nacional liberada, grado de escolaridad, conocimientos, experiencia, etc.

En la institución donde se realizó el presente estudio la siguiente fase es la evaluación psicológica, la cual es un mecanismo de diagnóstico que proporciona las características, habilidades y aptitudes del aspirante, busca la correlación con el perfil del puesto para identificar a los aspirantes idóneos para ocupar una vacante. Dicha evaluación se sustenta en la aplicación de pruebas que proporcionan como resultado una identificación de las características de los aspirantes; en ésta se indagan los siguientes aspectos: perfil intelectual, rasgos de personalidad, aptitudes

laborales y conocimientos generales. Esto se logra mediante pruebas psicológicas y una entrevista profunda.

De acuerdo al proceso que describe Grados (2001), esta fase correspondería a la solicitud, evaluación psicológica y entrevista profunda. No se consideran por separado debido a que se busca la complementación e integración de la información que se obtiene para que sea lo más confiable posible.

A continuación se mencionan las ventajas y desventajas de las pruebas psicológicas utilizadas en el proceso.

Beta II-R

- **Ventajas:** Proporciona una estimación global y capacidades específicas del rendimiento intelectual. Su aplicación requiere un tiempo aproximado de 30 min. Es posible aplicarla de manera individual o colectiva. Es válido y confiable.
- **Desventajas:** No diferencia en forma precisa entre personas de capacidades muy altas o muy bajas. No es instrumento estandarizado con población nacional. Su estandarización se realizó entre 1974 y 1976 con población de Estados Unidos.

Terman Merrill

- **Ventajas:** Da información sobre el rendimiento intelectual global y capacidades específicas del individuo. Su aplicación requiere un tiempo aproximado de 40 min. Es posible aplicarla de manera individual o colectiva.
- **Desventajas:** No se cuenta con información contundente sobre su validez, confiabilidad y estandarización.

Escala de Inteligencia Weschler para Adultos (WAIS)

- **Ventajas:** Proporciona una estimación global del rendimiento intelectual. Su división permite evaluar las habilidades de comprensión verbal y organización perceptual por separado. Cuenta con puntuaciones escalares y desviaciones que permiten el análisis de las fortalezas y debilidades relativas.
- **Desventajas:** Requiere de un tiempo mayor de aplicación. Su aplicación es individual. No se cuenta con datos de estandarización en México. Su estandarización se realizó con población de Estados Unidos.

Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota 2 (MMPI 2)

- **Ventajas:** Valora diferentes tipos de personalidades y desórdenes emocionales. Su aplicación puede ser individual o grupal. Presenta altos índices de confiabilidad y validez. Se realizó un estudio de estandarización en México (población de estudiantes UNAM).
- **Desventajas:** Requiere disposición y cooperación del sujeto hacia la contestación de las preguntas. Es necesario que las personas tengan como mínimo un nivel de lectura de 2° de secundaria. No es un instrumento estandarizado a nivel nacional.

Dibujo de la Figura Humana (Machover)

- **Ventajas:** Proporciona información sobre la personalidad. Aplicación individual y colectiva. Tiempo de aplicación aproximado de 20 minutos. Bajo costo.
- **Desventajas:** Las apreciaciones del instrumento están en función de la habilidad, capacidad y experiencia del intérprete.

Figura Bajo la Lluvia

- **Ventajas:** Informa sobre las reacciones de la persona principalmente al encontrarse en situaciones de presión, desconocidas o desestructuradas. Tiempo de aplicación aproximado de 10 minutos. Bajo costo.

- **Desventajas:** No cuenta con información sobre la confiabilidad, validez y estandarización para población mexicana. La interpretación depende del evaluador.

Rorschach

- **Ventajas:** Proporciona información sobre aspectos de la personalidad, cognitivos, afectivos (o emocionales) y del funcionamiento de Yo.
- **Desventajas:** Las interpretaciones están en función de la habilidad, capacidad y experiencia del evaluador. Los materiales de aplicación son estandarizados, no así el producto de una sesión por la variedad de las respuestas. Las respuestas pueden reflejar estados transitorios en oposición a rasgos perdurables.

Grafología

- **Ventajas:** Revela aspectos del tipo de inteligencia, personalidad y carácter, sensibilidad, impulsos, tendencias y reacciones, etc. Recoge directamente, de la persona, el material que se analizará. Aplicación individual y colectiva. Tiempo de realización. Bajo costo.
- **Desventajas:** La interpretación está en función de la habilidad, capacidad y experiencia del evaluador.

Cleaver

- **Ventajas:** Identifica el estilo de conducta de las personas con base en características relacionadas con lo necesario para el puesto. Tiempo de aplicación de 10 minutos. Aplicación individual y colectiva.
- **Desventajas:** No está estandarizada para población mexicana. No se cuenta con información sobre la confiabilidad y validez de los datos que proporciona.

Subsecuentemente se llevaron a cabo encuestas socioeconómicas y exámenes médicos como una forma de corroborar la información obtenida durante

las fases anteriores del proceso de selección de personal, así como la adecuación del perfil de los aspirantes con los perfiles y las actividades inherentes a los puestos. Sin embargo, éstas fases no se llevaron a cabo dentro de la Dirección de Recursos Humanos, por lo que en el presente reporte no se contrastaron estos datos.

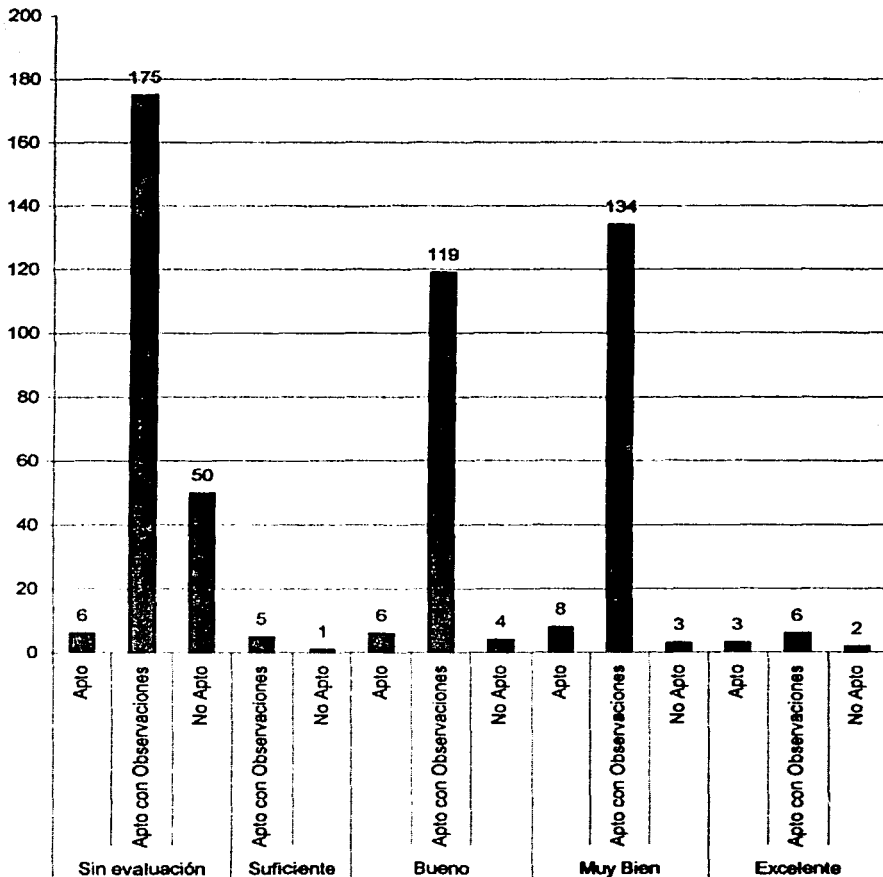
Chiavenato (2001) presenta un modelo de selección secuencial y que además puede variar de acuerdo al objetivo del mismo proceso (colocación, selección, o clasificación). Se considera el modelo de clasificación como el más eficaz debido a que ofrece principalmente mayor aprovechamiento de los recursos y posibilidades de que una persona pueda cubrir alguno de los puestos vacantes en la organización.

En el presente reporte se coincide con la conclusión de Islas (1996), en que mediante la evaluación del desempeño es posible conocer si la selección de personal es adecuada en la elección del personal, sin embargo se deben considerar otras técnicas para la evaluación de este proceso.

Con referencia a los estudios citados de Ruíz (1997), Hosannilla y Mejía (2000) se encontró igualmente que no existe relación estadísticamente significativa entre los resultados de la evaluación psicológica y los de evaluación del desempeño, lo cual pudo deberse a que no fueron valorados los mismos aspectos, que los candidatos evaluados psicológicamente hayan ocupado un puesto diferente al indicado inicialmente, falta de especificación de los perfiles de puestos, que hayan contado o no con capacitación e incluso posiblemente a subjetividad en la determinación del resultado de evaluación del desempeño; por lo que se sugiere que en estudios posteriores se indague sobre las posibles raíces de dichas diferencias.

Al contrastar los resultados de la evaluación psicológica con los resultados de la evaluación del desempeño se obtuvo lo siguiente: de las personas que calificaron con suficiente en desempeño, cinco de ellas reportaron un resultado psicológico de Aptos con Observaciones y una persona como No Apto para el puesto; de las personas con resultado de bueno en desempeño, 119 personas reportan como Aptas con Observaciones en evaluación psicológica, seis como aptas y cuatro como No Aptas, con resultado muy bien en desempeño se observaron 133 personas como Aptas con Observaciones en evaluación psicológica, ocho como Aptas y tres como No Aptas, y finalmente quienes obtuvieron un resultado excelente en desempeño seis personas presentaron un resultado de evaluación psicológica de Aptas con Observaciones, tres como Aptas y 2 como No Aptas.

PERSONAL CONTRATADO EN 1999 RESULTADOS DE EVALUACIÓN PSICOLÓGICA Y DE DESEMPEÑO



Los resultados generados permiten observar que la evaluación psicológica no muestra un cien por ciento de asertividad en sus predicciones, ya que lo esperado sería que todas aquellas personas con un resultado negativo (No Apta) de evaluación psicológica obtuviesen asimismo un resultado negativo en la evaluación de desempeño, al no corroborarse del todo los resultados obtenidos es necesario incrementar la calidad de los instrumentos que se aplican, así como de los procesos que se llevan a cabo para determinar quien cubre cada vacante.

8. CONTRIBUCIONES

(Conclusiones)

El objetivo del presente reporte laboral fue analizar el proceso de selección de personal y dar a conocer la relación existente entre los resultados de la evaluación psicológica y los de la evaluación del desempeño obtenidos por el personal contratado durante todo el periodo del año de 1999 en una institución gubernamental.

A partir de lo expuesto anteriormente es posible concluir lo siguiente:

- Es indispensable fundamentar específicamente el proceso de selección, esto mediante la previsión de la estructura de la organización, descripciones específicas de los perfiles de puesto, clara definición de las funciones asignadas a cada puesto y la organización del trabajo (documentos que especifiquen el puesto que se requiere y los aspectos que debe cubrir), así como el establecimiento y difusión de los criterios que darán cuenta, de las razones por las que una persona puede o no ingresar a la institución, en consideración siempre de las leyes laborales que correspondan al respecto.
- Dicha información es posible darla a conocer a través de los sistemas computacionales al interior de la organización y al exterior en los casos que se juzgue conveniente.
- Es necesario revalorar el objetivo del proceso de selección para que este brinde la oportunidad de determinar si el perfil de la persona que se evalúa

corresponde a alguno de los perfiles de puestos de la institución y no únicamente valorar a una persona para un solo puesto.

- El proceso de selección debe retomar métodos que ofrezcan el mayor porcentaje posible de precisión y exactitud, ya que de esto dependerá la asertividad en los pronósticos y por ende la confiabilidad en los resultados de la evaluación, ello repercutirá en la eficiencia y productividad de los individuos, así como en la disminución de riesgos y en el logro de los objetivos institucionales.
- La evaluación psicológica debe tomar en cuenta la confiabilidad y validez de los instrumentos de medición que utiliza, en gran medida de esto dependerá la calidad de los resultados.
- Es necesario realizar la estandarización de las pruebas utilizadas.
- Integrar pruebas de conocimientos específicos para los diferentes puestos.
- En casos de niveles directivos es conveniente llevar a cabo la evaluación psicológica mediante Centros de Evaluación conformados con ejercicios adecuados para la población y los factores a valorar.
- Otro aspecto relevante es la integración de la información que se obtiene de los evaluados en las diversas etapas del proceso, así como la continuidad de las mismas, por lo que se destaca la importancia de que las fases de encuesta socioeconómica y examen médico puedan realizarse dentro de la misma institución y que pertenezcan incluso a la misma Dirección de Desarrollo de Recursos Humanos.
- El proceso de selección es de suma relevancia ya que de su eficiencia dependerá que se cuente con personal suficiente para poder cubrir los

objetivos de las plazas vacantes que existan, los aspirantes deberán poseer las características mínimas indispensables para el puesto.

- Es conveniente que, posterior a la contratación se lleve a cabo una entrevista con el jefe inmediato de la persona contratada con el fin de que este retroalimente el resultado emitido por el psicólogo, para que ello brinde elementos que favorezcan la mejora continua de su labor y a su vez permita identificar posibles fortalezas o debilidades del procedimiento, así como realizar los ajustes necesarios, además se fomentará la corresponsabilidad entre las diversas áreas de la organización.
- Por último los métodos utilizados para la selección de personal, así como los requerimientos de las personas deben ser investigados y actualizados de manera constante, debido a que el ambiente en el que nos encontramos no es permanente y las necesidades por lo tanto son también variables, el especialista debe estar atento a estos cambios.

En cuanto a la relación existente entre los resultados de las evaluaciones psicológicas y del desempeño en el grupo de referencia se concluye que no existe una relación estadísticamente significativa entre dichos resultados, por lo que no es posible predecir un grado o nivel de desempeño en función de la evaluación inicial; los resultados anteriores pudieron deberse a:

- Que los factores considerados en ambas evaluaciones hayan sido diferentes.
- Que los perfiles de puesto contengan características que no corresponden de manera real, asimismo los criterios de rechazo pueden ser aspectos que en sí favorecen el desempeño.

- Que el personal evaluado no contara con el mismo nivel de capacitación, es decir, posiblemente algunos si tuvieron capacitación y otros no.
- Pudo haber algunos casos en los que se evaluó para un determinado puesto y se haya contratado a la persona en un puesto diferente, y por lo tanto el perfil ya no era el correspondiente.
- Otra posible explicación es que la evaluación del desempeño se haya realizado de manera poco objetiva debido a apreciaciones personales por parte de los jefes inmediatos.

Sin embargo, con respecto a la evaluación con base en el desempeño futuro es posible integrar algunos de estos elementos (autoevaluación, evaluación psicológica, administración por objetivos y centros de evaluación) que permitan la vinculación y el seguimiento con los resultados de la evaluación psicológica, en la medida en que exista comunicación entre ambos departamentos para conocer los factores que se están valorando en cada área e integrar las necesidades de los puestos, ello favorecerá la retroalimentación de los procesos y el alcance de mejores resultados en ambas partes, lo cual incidirá positivamente en el logro de los objetivos desde individuales hasta institucionales.

REFERENCIAS

Acevedo, A. y López, A. (1996). El Proceso de la Entrevista: Conceptos y modelos. (4ª. ed.). México: Limusa.

Aguilar Quezada, O. (1997). Manejo de la Técnica de Cleaver en el Proceso de Selección de Personal (Apuntes inéditos). División de Educación Continúa, Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.

Arias, F. (2000). Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño. (5ª. ed.). México: Trillas.

Bedolla Castro, E. (2001). Selección y Evaluación de Personal a través de Entrevista por Competencias. Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.

Butcher, J. N. (2001). MMPI-2 Guía para Principiantes. México: El Manual Moderno.

Cohen, R. (2000). Pruebas y Evaluación Psicológicas: Introducción a las pruebas y a la medición. (4ª. de.). México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. (5ª. ed.). Colombia: McGraw Hill.

Cummings, L. (1985). Recursos Humanos: Desempeño y evaluación. México: Trillas.

Espinosa Espinosa, Y. (2001). La Implantación del Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal en una Empresa de Servicios. Reporte Laboral no publicado. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México. D.F.

Grados, J. A. (2001). Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal. (2ª. ed.) México: El Manual Moderno.

Gregory, J. R. (2001). Evaluación psicológica: Historia, principios y aplicaciones. (3ª. ed.). México: Manual Moderno.

Hathaway, S. R. y McKinley, J. C. (1995). Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota – 2. México: Manual Moderno.

Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P. (1998). Metodología de la Investigación. (2ª. ed.). México: McGraw Hill.

Islas, M. T. (1996). Importancia del proceso de reclutamiento y selección como factor determinante tanto de una alta permanencia en el empleo, como en resultados satisfactorios en la evaluación del desempeño. Tesis no publicada Licenciatura en Psicología. Universidad del Valle de México. México, D. F.

Jiménez, A. (1976). Cómo Entrenar en Selección por Objetivos. México: Talleres Guadarrama, Impresores, S.A.

Klopfer, B. y Davidson, H. H. (1991). Manual Introductorio a la Técnica de Rorschach. Argentina: Paidós.

Lawrence, E. A. y Bellak, L. (1994). Psicología Proyectiva: Enfoque clínico de la personalidad total. México: Paidós.

Levy-Leboyer, C. (1990). Evaluación del Personal: Los métodos a elegir. España: Ediciones Díaz de Santos.

Luna Osnaya, M. y Mejía Velázquez B. E. (2000). Evaluación del Proceso de Selección de Personal a través de la Evaluación del Desempeño en una Empresa Privada. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.

Magnusson, D. (1990). Teoría de los Test: Psicometría diferencial, psicología aplicada, orientación vocacional. (2ª. ed.). México: Trillas.

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

Reyes, A. (1994). Administración de Empresas: Teoría y práctica. Tomo I. México: Limusa.

Rodríguez, A. (1998). Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. España: Pirámide.

Ruiz, E. (1997). Desarrollo de un sistema de promociones para el personal de una Institución gubernamental a través de la evaluación del desempeño. Tesis no publicada. Licenciatura en Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F.

Schultz, D. (1991). Psicología Industrial. (3ª. ed.). México: McGraw Hill.

Sullivan, S. H. (1990). La Entrevista Psiquiátrica. México: Nueva Imagen.

Vels, A. (1990). La Selección de Personal y el Problema Humano en las Empresas. (4ª. ed.). España: Herder.

Vels, A. (1991). Diccionario de Grafología y Términos Psicológicos Afines. (4ª. ed.). España: Herder.

Vels, A. (1991). Escritura y Personalidad. (8ª. ed.). España: Herder.

Werther, W. B. y Davis, K. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill.

ANEXO 1

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
1	24	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
2	31	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
3	36	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
4	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
5	28	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
6	28	F	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
7	30	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
8	37	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
9	23	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
10	24	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
11	24	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
12	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
13	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
14	27	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
15	29	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
16	42	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
17	23	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
18	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
19	29	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
20	21	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
21	55	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
22	31	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
23	25	F	SOLTERO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
24	31	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
25	29	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
26	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
27	31	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
28	36	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
29	32	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
30	22	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
31	41	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
32	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
33	26	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
34	23	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
35	33	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
36	22	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
37	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
38	30	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	PROMOCION
39	27	M	SOLTERO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
40	30	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
41	23	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
42	29	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
43	33	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
44	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
45	31	M	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
46	46	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
47	33	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
48	27	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
49	21	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
50	25	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
51	34	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
52	22	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	NO APTO	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
53	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
54	28	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	EXCELENTE	BAJA	MISMO PUESTO
55	30	M	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
56	31	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
57	35	M	CASADO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
58	24	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
59	22	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
60	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
61	29	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
62	32	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
63	23	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
64	24	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
65	37	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
66	44	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
67	22	F	SOLTERO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
68	24	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
69	39	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
70	32	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
71	34	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
72	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
73		F	SOLTERO	MAESTRIA	SUPERVISION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
74	58	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
75	30	F	CASADO	MAESTRIA	SUPERVISION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
76	38	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
77	22	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
78	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
79	21	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
80	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
81	38	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
82	23	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
83	24	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
84	26	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
85	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Politécnica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
86	22	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
87	25	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
88	21	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
89	21	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
90	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
91	29	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
92	53	F	CASADO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
93	30	M	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
94	42	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
95	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
96	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
97	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
98	21	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
99	35	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
100	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
101	31	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
102	26	M	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
103	21	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
104	39	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
105	25	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO	EXCELENTE	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
106	50	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
107	38	M	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
108	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
109	42	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
110	32	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
111	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
112	34	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
113	26	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
114	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
115	25	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
116	51	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
117	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
118	30	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
119	34	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación de Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
120	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
121	22	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
122	31	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
123	34	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
124	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	PROMOCION
125	27	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
126	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
127	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
128	36	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
129	22	M	SOLTERO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
130	24	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	PROMOCION
131	33	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
132	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
133	26	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
134	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
135	20	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
136	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
137	34	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
138	26	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
139	35	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
140	38	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
141	25	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
142	33	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
143	41	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION ESPECIALIZADA	APTO	BUENO	ACTIVO	PROMOCION
144	23	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
145	27	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
146	26	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
147	36	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SUFICIENTE	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
148	28	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
149	33	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
150	23	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
151	47	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
152	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
153	27	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
154	46	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
155	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	PROMOCION
156	36	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
157	20	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
158	32	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
159	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
160	31	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
161	29	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
162	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
163	24	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
164	23	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SUFICIENTE	ACTIVO	MISMO PUESTO
165	24	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
166	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
167	70	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	ALTA GERENCIA	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
168	29	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
169	23	M	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
170	35	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
171	26	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
172	24	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
173	38	M	CASADO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	PROMOCION
174	38	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
175	29	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	NO APTO	MUY BIEN	BAJA	PROMOCION
176	57	M	CASADO	MAESTRIA	COORDINACION	APTO	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
177	27	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
178	29	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
179	31	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
180	27	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
181	29	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
182	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
183	29	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
184	57	F	CASADO	DOCTORADO	DIRECCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
185	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
186	22	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	PROMOCION
187	31	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
188	29	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
189	23	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
190	32	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
191	52	M	SOLTERO	PRIMARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
192	35	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
193	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
194	22	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
195	45	M	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
196	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
197	31	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
198	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
199	34	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
200	31	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
201	36	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
202	32	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	PROMOCION
203	31	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
204	38	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
205	34	M	CASADO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
206	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
207	23	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
208	26	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	EXCELENTE	ACTIVO	MISMO PUESTO
209	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
210	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
211	24	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
212	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
213	27	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
214	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
215	37	F	CASADO	PRIMARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
216	26	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
217	24	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
218	46	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
219	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
220	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
221	38	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
222	22	M	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
223	28	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	SIN RESULTADO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
224	22	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
225	30	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
226	31	M	CASADO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	EXCELENTE	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
227	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
228	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
229	34	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
230	26	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
231	30	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
232	21	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
233	29	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
234	28	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
235	37	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
236	42	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
237	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
238	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
239	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
240	27	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
241	29	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
242	28	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
243	28	F	CASADO	LICENCIATURA	ALTA GERENCIA	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
244	31	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
245	37	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
246	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
247	35	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
248	27	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
249	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
250	28	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
251	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
252	27	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
253	27	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
254	31	M	SOLTERO	LICENCIATURA	SUPERVISION	NO APTO	EXCÉLENTE	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
255	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
256	24	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
257	28	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
258	44	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
259	26	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
260	36	M	CASADO	LICENCIATURA	GERENCIAL	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
261	21	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
262	43	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
263	39	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
264	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	PROMOCION
265	37	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
266	25	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
267	37	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	PROMOCION
268	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
269	30	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	PROMOCION
270	44	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
271	26	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
272	33	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1990

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
273	48	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
274	23	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
275	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	PROMOCION
276	25	F	CASADO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	PROMOCION
277	38	M	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
278	33	F	SOLTERO	LICENCIATURA	COORDINACION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
279	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
280	50	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
281	29	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
282	32	M	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
283	37	F	SOLTERO	LICENCIATURA	SUPERVISION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
284	27	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
285	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
286	28	M	SOLTERO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
287	29	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
288	23	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
289	21	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candato	Edad	Sexo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
290	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
291	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
292	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
293	26	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
294	41	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
295	26	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
296	36	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
297	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
298	31	F	SOLTERO	MAESTRIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
299	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
300	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
301	32	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
302	22	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
303	24	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	ACTIVO	MISMO PUESTO
304	28	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
305	24	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
306	32	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
307	25	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
308	30	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
309	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
310	26	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
311	31	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
312	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
313	35	M	CASADO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
314	30	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
315	29	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
316	26	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
317	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
318	31	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
319	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
320	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
321	40	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
322	40	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
323	37	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
324	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
325	38	F	CASADO	LICENCIATURA	SUPERVISION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
326	32	F	CASADO	MAESTRIA	GERENCIAL	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
327	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
328	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
329	33	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
330	27	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
331	37	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SUFICIENTE	BAJA	MISMO PUESTO
332	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
333	37	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
334	34	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
335	24	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
336	24	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
337	24	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
338	31	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
339	28	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
340	30	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

754

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
341	28	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
342	26	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
343	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
344	26	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
345	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
346	59	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
347	35	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
348	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
349	37	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
350	24	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
351	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
352	27	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
353	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
354	32	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
355	30	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
356	30	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
357	27	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

155

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
358	30	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
359	34	M	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SUFICIENTE	ACTIVO	MISMO PUESTO
360	36	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	BUENO	BAJA	PROMOCION
361	34	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
362	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
363	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
364	30	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
365	23	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
366	39	M	CASADO	PRIMARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
367	26	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
368	24	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
369	22	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
370	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
371	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
372	39	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
373	32	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
374	39	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
375	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
376	30	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
377	21	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
378	24	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
379	30	F	SOLTERO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
380	21	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
381	43	M	CASADO	MAESTRIA	ALTA GERENCIA	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
382	28	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	SIN RESULTADO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
383	24	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
384	34	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
385	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
386	24	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
387	26	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
388	25	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
389	33	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
390	28	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
391	22	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO

157

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candidato	Edad	Sexo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
392	26	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
393	30	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
394	27	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
395	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
396	24	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
397	51	F	SOLTERO	PRIMARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
398	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
399	30	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
400	38	M	CASADO	PRIMARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
401	31	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
402	44	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
403	30	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
404	34	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
405	33	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
406	35	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
407	26	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
408	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
409	45	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
410	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
411	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
412	24	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	EXCELENTE	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
413	47	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
414	34	M	CASADO	LICENCIATURA	SUPERVISIÓN	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
415	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
416	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
417	33	M	SOLTERO	MAESTRIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
418	24	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
419	33	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
420	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
421	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
422	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
423	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	MISMO PUESTO
424	21	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
425	24	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
426	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
427	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
428	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
429	34	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
430	48	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
431	33	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
432	24	M	CASADO	SECUNDARIA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
433	21	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
434	32	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
435	31	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
436	24	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
437	22	F	SOLTERO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	EXCELENTE	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
438	43	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
439	29	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
440	23	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
441	30	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	PROMOCION
442	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candidato	Edad	Sexo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
443	29	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
444	29	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
445	33	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
446	49	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
447	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
448	32	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
449	27	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
450	25	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
451	36	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
452	20	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
453	31	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
454	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
455	25	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SUFICIENTE	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
456	25	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO	EXCELENTE	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
457	31	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
458	24	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
459	24	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
460	32	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	MISMO PUESTO
461	37	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
462	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
463	22	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
464	27	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
465	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
466	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
467	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
468	41	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
469	31	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
470	25	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
471	30	M	CASADO	LICENCIATURA	COORDINACION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
472	24	F	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
473	28	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
474	24	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
475	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
476	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO

1662

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candidato	Edad	Sexo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
477	23	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
478	35	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
479	20	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
480	24	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
481	25	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
482	34	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
483	30	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
484	29	F	SOLTERO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
485	46	M	CASADO	LICENCIATURA	ALTA GERENCIA	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
486	32	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
487	31	F	CASADO	SECUNDARIA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
488	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
489	26	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
490	30	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	PROMOCION
491	39	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
492	30	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
493	47	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candidato	Edad	Sexo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
494	31	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
495	33	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
496	27	F	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
497	31	M	SOLTERO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
498	29	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	PROMOCION
499	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
500	28	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
501	26	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
502	28	M	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
503	30	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO	EXCELENTE	BAJA	MISMO PUESTO
504	27	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SUFICIENTE	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
505	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
506	28	F	CASADO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	EXCELENTE	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
507	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
508	37	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
509	26	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
510	23	M	CASADO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO

DATOS CORRESPONDIENTES AL PERSONAL CONTRATADO DURANTE 1999

Candi- dato	Edad	Se- xo	Estado Civil	Escolaridad	Puesto	Resultado de Evaluación Psicológica	Resultado de Evaluación de Desempeño	Estado Laboral	Movimiento
511	21	F	SOLTERO	CARRERA TECNICA	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	EXCELENTE	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
512	30	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUTIVO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
513	27	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
514	31	M	SOLTERO	BACHILLERATO	APOYO	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
515	30	M	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	MUY BIEN	ACTIVO	MISMO PUESTO
516	38	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	SIN RESULTADO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
517	25	F	SOLTERO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	ACTIVO	MISMO PUESTO
518	52	M	CASADO	LICENCIATURA	SUPERVISIÓN	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	MISMO PUESTO
519	49	F	CASADO	LICENCIATURA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	PROMOCION
520	51	M	SOLTERO	CARRERA TECNICA	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	BUENO	BAJA	AUMENTO DE SUELDO MISMO PUESTO
521	30	M	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	NO APTO	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION
522	26	F	CASADO	BACHILLERATO	EJECUCION	APTO CON OBSERVACIONES	SIN EVALUACION	BAJA	CAMBIO DE ADSCRIPCION