



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Estudios Superiores Iztacala

REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

*Propuesta de Reestructuración del Área de Reclutamiento y Selección
de Personal en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE*

Que para obtener el título de
Licenciada en Psicología

Presenta

María Beatriz Juárez Juárez

Asesor

LIC. GUILLERMO HERNÁNDEZ NERIA

Dictaminadores

*LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA
LIC. ROSA MARIA SEGURA GONZALEZ*

Tlalnepantla, Edo. de México
Septiembre, 2007





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Agradecimientos

A mi Hija:

Como un testimonio de gratitud ilimitada, porque su presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado a lograr esta meta.

A mis Padres:

Porque gracias a su cariño, guía y apoyo he llegado a realizar uno de mis anhelos más grandes de mi vida, fruto de la inmensa confianza que en mí se depositó y con la cual he logrado terminar mis estudios profesionales que constituyen el legado más grande que pudiera recibir y por lo que les viviré eternamente agradecida.

A mis Hermanos (as):

Sabiendo que jamás existirá una forma de agradecer en esta vida de lucha y superación constante, deseo expresarles que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos.

A mis Sobrinas:

Al término de esta etapa de mi vida, quiero expresar un profundo agradecimiento a quienes con su ayuda, apoyo y comprensión me alentaron a lograr esta hermosa realidad.

A mi Esposo:

Por su comprensión y tolerancia, gracias.



Reconocimientos



A mis Maestros:

He llegado al final de este camino y han quedado huellas profundas de este recorrido, gracias por sus palabras y sabios consejos.

-MARÍA BEATRIZ JUÁREZ JUÁREZ-



Índice

	página
AGRADECIMIENTOS	II
RECONOCIMIENTOS	III
ÍNDICE	IV
RESUMEN	V
INTRODUCCIÓN	VI
CAPÍTULO 1. FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE	
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. ESTRUCTURA ACTUAL DEL FOVISSSTE	4
1.3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO	7
1.4. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVO DEL FOVISSSTE	9
CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL: UNA VISIÓN GENERALIZADA EN EL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE	
2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO	13
2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL	16
2.3. EVALUACIÓN DE PERSONAL	23
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DEL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	
3.1. SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE	32
3.2. FUNDAMENTO LEGAL	57
3.3. CONCLUSIONES	58
 BIBLIOGRAFÍA	 61



Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo hacer una Propuesta de Reestructuración del área de reclutamiento y selección de personal, en la cual se considere la creación de una Jefatura de Oficina con el propósito de regularizar el subsistema de empleo actual y al mismo tiempo, que el área sea la responsable de coordinar, supervisar, controlar y dirigir las actividades inherentes a esta, que coadyuve a la mejora institucional en beneficio de los trabajadores. En este sentido, la administración del FOVISSSTE, no considera, ni valora la trascendencia que juega el papel de los recursos humanos así como la importancia que juega la psicología laboral en el papel de los procesos de mejora organizacional. No se reflexiona acerca de que el ser humano constituye el nervio motor de toda organización. Con la implementación de esta propuesta, se pretende agilizar los trámites administrativos que sean necesarios para la incorporación del personal de nuevo ingreso, teniendo como resultado el control de los procesos escalafonarios y de capacitación, mejorando en gran medida el programa de Servicio Profesional de Carrera. Reduciendo la incidencia participativa sindical obtendremos necesariamente la simplificación y evitando duplicidad de funciones. Se aplicarían los conocimientos adquiridos en Psicología Organizacional agregando que el área de Reclutamiento y Selección de Personal, sigue una actualización continua en materia de psicometría, por lo que el Instituto esta a la vanguardia a ese respecto, sin embargo, la administración del mismo no lo considera y en este sentido hay que impulsar su aplicación. La propuesta presentada acrecentaría la funcionalidad operativa y administrativa, la cual se basa en la actuación y desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, fundamentada en el alcance de metas y objetivos individuales que en su conjunto mantendrán un alto nivel de competencia positiva y efectiva, ya que es nuestro deber como profesionistas, aportar el conocimiento y el criterio adquiridos a través de nuestra formación académica y laboral, que nos impulsa a implantar mejores métodos de desarrollo laboral y organizacional.



Introducción

La psicología organizacional ha sido abordada por un gran número de autores, se ha expuesto en congresos y seminarios, es un tema que se puede tratar de una manera vasta, descriptiva y formativa. En este sentido, el presente trabajo analiza la experiencia profesional adquirida por mí dentro de esa rama de la psicología. Trabajo para el Fondo de la Vivienda del ISSSTE desde hace 17 años en el área de reclutamiento y selección de personal.

Por esta razón, quiero aportar, tanto a mi formación profesional como a la Institución a la que pertenezco, una propuesta de reestructuración del área de reclutamiento y selección de personal que ayude a mejorar el sistema de empleo (contratación e inducción de personal de nuevo ingreso) hasta este momento impuesto y que para ello es necesario definir qué es la psicología organizacional, el papel que desempeña el psicólogo dentro de las empresas y la relevancia social que tiene este trabajo.

La psicología de la organización ha sufrido, en los últimos 15 a 20 años, cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver con cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos ínter organizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno (Stephen, 1996).



La psicología industrial y organizacional es una disciplina científica social cuyo objeto de estudio es el comportamiento humano en el ámbito de las organizaciones empresariales y sociales. Por psicología industrial y organizacional debe comprenderse la aplicación de los conocimientos y prácticas psicológicas al terreno organizacional para entender científicamente el comportamiento del hombre que trabaja, así como para utilizar el potencial humano con mayor eficiencia y eficacia en armonía con una filosofía de promoción humana (Palaci, 2004).

Para Landy (2005), la psicología industrial y organizacional pretende, al encontrar respuestas a los numerosos y complicados problemas generados en el ambiente laboral, activar el potencial de realización del factor humano, propiciar el bienestar y satisfacción de los trabajadores, así como contribuir al desarrollo de las organizaciones.

Por ello un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de una organización. Los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide fueron sin duda fundamentalmente los mismos que un ejecutivo o un rector de una universidad deben enfrentar hoy en día. Cada uno de ellos tiene que deducir:

➤ Desde el punto de vista del empleado para quien la organización representa fuente de trabajo, bienestar económico, sentido de pertenencia, identidad, contacto social y en fin la rutina básica de existencia; y



- Desde el punto de vista del dirigente que representa a una organización, formula políticas y toma decisiones que afectan no sólo la vida cotidiana de una cantidad de gente, sino que a la postre afectan también el destino de toda organización.

- Desde el punto de vista del consumidor de los servicios o productos generados por la organización. Todos nosotros, bien en el papel de consumidores, ciudadanos, estudiantes, pacientes o en algunos casos en el papel de víctimas, estamos interesados en entender y determinar cómo funciona una organización y cómo ésta toma sus decisiones.

- Como crear condiciones propicias para que el trabajo se haga.

- Como cambiar la organización y la exigencia de los cambios tecnológicos y sociales.

- Confrontar la competencia y otras fuerzas tales como los sindicatos, entidades de control (Grados, 2004).

El campo de la Psicología organizacional, refirió Smith (1990), se caracteriza ahora por ser interdisciplinaria y refleja el creciente interés de psicólogos, sociólogos, antropólogos, politólogos, teorizantes en sistemas, etc., para tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional.



Por tanto, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones es una ciencia dirigida a la aplicación, una disciplina científica, pero también un campo de aplicaciones y una profesión (Rodríguez, 1999).

Siegel (1987), analizó que la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica. De igual manera que la Psicología Social, la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, pretende ser una ciencia, diversificada y constituida por diversas subespecialidades (Furnham, 2004).

Guiselli (1980) observó que los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que (1) optimizara sus capacidades físicas y humanas, (2) aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y (3) garantizará eficiencia en todos los aspectos.

En este sentido, la subespecialidad que se relaciona con todos los aspectos relativos a las diferencias individuales tales como habilidades, necesidades y niveles de desempeño, entre otras, fue llamada Psicología del Personal, cuyo conocimiento permite seleccionar, formar y mejorar los niveles de rendimiento en el trabajo (Alarcón, 2002).



Garrido (1998) mencionó que los psicólogos, particularmente, se interesaron entonces por estudiar como motivador o facilitador del aprendizaje, que pudieran tener premios como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas.

Schein (1982) aportó, que el interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, cuando los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, ésta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que se realiza se relacionan con la imagen que se tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas.

Al respecto, la conducta organizacional es una de las áreas más recientes de este campo de estudio. Se ocupa de la influencia de las organizaciones sobre las actitudes y comportamiento de la gente que trabaja en ellas: conducta de rol, grupo, comunicación, liderazgo, entre otros. Como puede observarse, existe una fuerte influencia social en este campo, entre otras razones porque las organizaciones son sistemas sociales (Peña, 1999).

Se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la “calidad de la vida laboral”, es decir, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la



organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue este el resumen del descubrimiento que le dio a la psicología de la organización el reconocimiento de disciplina (Schein, 1982).

Stephen (1996) definió que los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos que con la conducta de cada individuo.

Los psicólogos buscan cuatro cosas básicas:

- Describir los comportamientos
- Predecir, anticiparse a los comportamientos
- Explicarlos, no solamente predecir, sino explicar las causas
- Modificar o mejorar en la medida posible algunos comportamientos (Smith, 1990).

Con otras palabras, para Stephen (1996), el psicólogo es un profesional del comportamiento con las habilidades para evaluar, planear, intervenir e investigar en torno a los factores de una organización y en función de ello, podemos definir a la psicología organizacional como una ciencia aplicada de carácter social que,



haciendo eje en el hombre con su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia.

Así la diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 y 1940 y el psicólogo organizacional son los problemas relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo, etc., se manejan como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo (Stephen, 1996).

Por otro lado, las organizaciones definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades (Stephen, 1996).

La vida entera de un individuo se desarrolla dentro de las organizaciones y, dentro de ellas, encuentra una vida social en la cual se mezclan y enfrentan ideas, sentimientos, intereses y aspiraciones (conocido también como cultura organizacional). Los responsables de tales organizaciones se esfuerzan por canalizar y orientar esos comportamientos con el objeto de producir bienes ó servicios (Werther, 1999).

Robbins (1996) señaló, que la organización deberá mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño mediante el análisis de las



acciones necesarias para estimular a los individuos y grupos a dar lo mejor de ellos mismos con el objeto de satisfacer los objetivos personales y organizacionales.

En otras palabras, los métodos motivacionales son: utilizar el dinero como una retribución y un incentivo, hacer los requerimientos, desarrollar el sentido de compromiso y la identificación de los miembros con la organización. Motivar a través del trabajo mismo y retribuir y reconocer el logro (Grados, 2004).

Estos son los conceptos a revisar y analizar durante el desarrollo del trabajo. En el capítulo 1 hablaremos de los antecedentes del Fondo de la Vivienda del ISSSTE, en el capítulo 2 mencionaremos la estructura organizacional del Instituto y particularmente, el funcionamiento del área de reclutamiento y selección de personal, en el capítulo 3 haremos la propuesta de cambio para terminar con las conclusiones y la bibliografía.

OBJETIVO DEL REPORTE DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

Presentar una propuesta de reestructuración del área de reclutamiento y selección de personal que coadyuve a la mejora del subsistema de empleo actual en beneficio del Fondo de la Vivienda del ISSSTE y de los trabajadores a través de la Subdirección de Administración, de la Jefatura de Servicios de Personal y Recursos Materiales y del Departamento de Personal.

Fondo de la Vivienda del ISSSTE

1.1 ANTECEDENTES

En el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos del 5 de febrero de 1917, se encuentra la primera referencia de la vivienda social cuyo postulado obligaba a los patrones a proporcionar habitaciones cómodas e higiénicas a sus trabajadores, pero es hasta 1925 cuando el Gobierno Federal inició las acciones en materia de vivienda, destacando el programa de crédito para empleados federales operados por la dirección de pensiones civiles. En 1934 facultó al Departamento del Distrito Federal para la construcción de viviendas económicas destinadas a sus trabajadores de ingresos mínimos y en 1943 creó el Instituto Mexicano del Seguro Social que realizó programas habitacionales para sus derechohabientes.



El Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A. fundado en 1933 desarrolló programas habitacionales orientados hacia sectores medios y bajos de la población a través de la creación del “Fondo de casas baratas” el cual en 1949 se convirtió en el “Fondo de las habitaciones populares”.

En 1954 se creó el Instituto Nacional de la Vivienda, cuyo objetivo consistió en promover acciones habitacionales y efectuar investigaciones tendientes a precisar por primera vez en forma global los principales problemas del país en la materia.

El Poder Ejecutivo Federal decidió ampliar la cobertura social de la vivienda mediante instituciones que atendieran de manera permanente y creciente a cada sector de la población y el 28 de diciembre de 1972, dio a conocer las adiciones a la ley del ISSSTE para crear el FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE (FOVISSSTE) como órgano desconcentrado.

En los años 80's, el FOVISSSTE adoptó el esquema financiero para acceder a un sistema de crédito “más eficiente”.

En 1991 el Fondo de la Vivienda se transformó en un organismo financiero a fin de ampliar su cobertura y atender a un mayor número de derechohabientes a través de líneas de crédito operadas por un sistema de subastas de pre-registro y solicitud de crédito entregados gratuitamente al interesado que elegía el crédito asignándole un número de folio en el “libro de pre-registros” para poder participar en el sorteo.



El 28 de febrero de 1994, la Comisión Ejecutiva del Fondo de la Vivienda, aprobó las reglas para el otorgamiento de crédito para vivienda a los trabajadores derechohabientes del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado.

Este sistema consolidó a la Institución como un ente eminentemente financiero, ya que los montos de presupuesto ejercidos en los diferentes rubros, reflejan una mejora sustancial en la aplicación y distribución de los recursos asignados.

Este cambio se reflejó en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, en el que se planteó la reducción de subsidios a los créditos y la recuperación adecuada de los mismos, basándose en los esquemas de una nueva economía moderna, la cual impulsa la reestructuración de los sectores sociales y, con ello, la reorientación de las finanzas del Estado.

A partir del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 el Fondo integra una nueva política coordinada y orientada por el Consejo Nacional de Vivienda, creada en agosto del mismo año, el cual da origen al Programa Sectorial de Vivienda 2001-2006 y al Programa Institucional 2001-2006 del ISSSTE.

Este último tiene el objetivo principal de incrementar la oferta de vivienda y corregir los rezagos de años anteriores; establece también la obligatoriedad, responsabilidad y tareas dentro de cuatro líneas de acción establecidas, cuya meta es: “incrementar la oferta de créditos para vivienda, otorgarlos de manera



transparente y equitativa, asegurar su recuperación oportuna y mantener el valor real de las aportaciones de los trabajadores para un “retiro digno”.

1.2 ESTRUCTURA ACTUAL DEL FOVISSSTE

VOCALIA EJECUTIVA.- Tiene a su cargo la organización, diseño, operación y control del sistema de otorgamiento de crédito, registro y recuperación de adeudos, administra la reserva territorial y los inmuebles del Fondo, representa al FOVISSSTE ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en asuntos de planeación, programación, presupuesto, tesorería, informática y evaluación programática.

SUBDIRECCIÓN DE CRÉDITO.- Coordina la operación de un sistema de financiamiento hipotecario, que permite al derechohabiente el acceso a los créditos para, adquirir, construir, reparar, ampliar o mejorar su vivienda.

SUBDIRECCIÓN DE FINANZAS.- Garantiza la liquidez necesaria en la ejecución de los programas sustantivos y de apoyo administrativo mediante la planeación, programación y control de los recursos financieros del FOVISSSTE.

SUBDIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS.- Proporciona los servicios jurídicos que requiere el instituto para el eficaz cumplimiento de las atribuciones y funciones que tiene encomendadas.

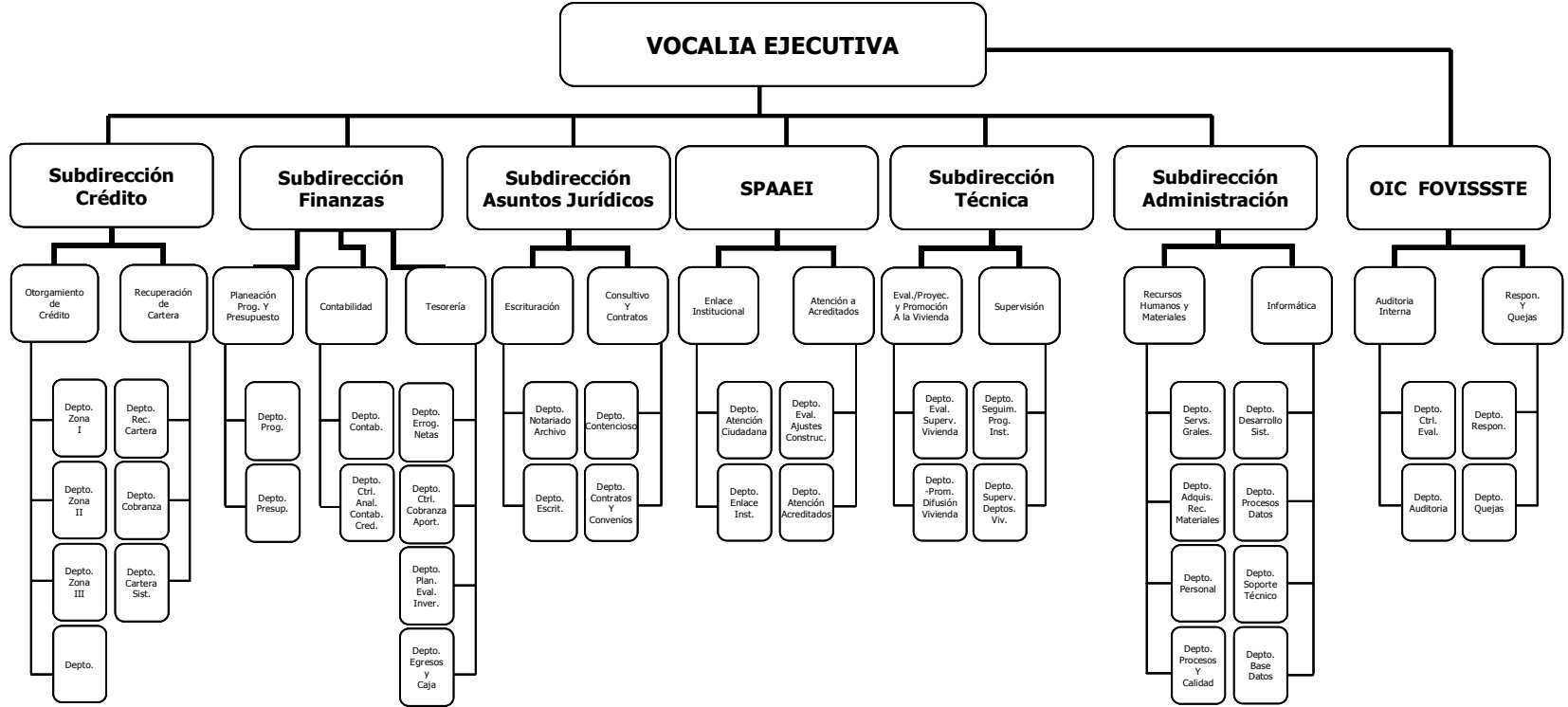
SUBDIRECCIÓN TÉCNICA.- Programa, organiza y dirige las acciones de supervisión para verificar el funcionamiento de los departamentos de vivienda,



así como, detectar y prevenir desviaciones en los programas de otorgamiento y recuperación de créditos y emite propuestas de corrección a la Subdirección de Crédito.

SUBDIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.- Administra los recursos humanos, materiales e informáticos del FOVISSSTE así como los servicios generales estableciendo mecanismos de control e implementando sistemas administrativos que permitan dar cumplimiento a las políticas, normas y disposiciones legales.

ORGANIGRAMA FOVISSSTE



6



1.3. PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2001-2006

A pesar de que México ha logrado avances significativos en materia económica, a partir de los cambios estructurales iniciados hace tres lustros, y de que en términos del ingreso promedio por habitante el país se ubica en el sexto lugar de América, esto aún no se ha visto reflejado en el ámbito del desarrollo humano y social, en el que aún existen rezagos y desequilibrios muy marcados.

Ante este panorama, en el área de desarrollo social y humano, el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 plantea como uno de sus objetivos rectores, que el mejoramiento de los niveles de educación y bienestar implica “erradicar las causas de la pobreza, atender la satisfacción de las necesidades básicas, crear oportunidades de desarrollo humano y proporcionar la infraestructura necesaria para lograr que todos los mexicanos estén por encima de ciertos umbrales mínimos de educación y bienestar”.

Entre las estrategias contempladas para lograr este objetivo está el “promover y concertar políticas públicas y programas de vivienda y de desarrollo urbano y apoyar su ejecución con la participación de los gobiernos, estatales y municipales, y de la sociedad civil, buscando consolidar el mercado habitacional para convertir al sector vivienda en un motor de desarrollo”.

El Estado, consciente de que para proveer de vivienda digna a todos los mexicanos es imprescindible la continuidad y el compromiso de los actores involucrados, ha instrumentado, acorde con el Plan Nacional de Desarrollo, el programa sectorial de vivienda 2001-2006, con el fin de orientar los esfuerzos de

los diversos sectores sociales hacia un mismo fin: abatir el gran déficit de vivienda en el país, tanto en calidad como en cantidad.

Para cumplir con estos objetivos, el Estado ha establecido seis estrategias y diversas líneas de acción complementarias que encauzan la política habitacional para estar en posibilidades de corregir las acciones que permitan al derechohabiente la posibilidad de acceder a la adquisición de vivienda de interés social de una forma mas eficiente:

- **Estrategia 1.** Articulación institucional y fortalecimiento del sector vivienda.
- **Estrategia 2.** Crecimiento y consolidación del financiamiento público y privado para la vivienda
- **Estrategia 3.** Apoyo social a la población más necesitada para la adquisición de vivienda, consolidación jurídica de su patrimonio y mejoramiento rural y urbano.
- **Estrategia 4.** Desgravación, desregulación habitacional y su marco normativo.
- **Estrategia 5.** Abasto de suelo con aptitud habitacional y desarrollo de infraestructura y servicios para vivienda.



- **Estrategia 6.** Desarrollo tecnológico, abasto competitivo de insumos, normalización y certificación habitacional para el crecimiento de la producción.

1.4. VISIÓN, MISIÓN Y OBJETIVO DEL FOVISSSTE

VISIÓN

Una población derechohabiente (trabajadores al servicio del Estado) con pleno acceso a créditos para vivienda, bajo condiciones que le permitan incrementar su bienestar y seguridad patrimonial.

MISIÓN

Satisfacer la demanda de créditos para vivienda de los trabajadores al Servicio del Estado y mantener el valor real de sus aportaciones para procurar un nivel de vida digno al momento de su retiro.

OBJETIVO

Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores incorporados al régimen de la ley obtener, por una sola vez, crédito barato y suficiente mediante préstamos con garantía hipotecaria sobre inmuebles urbanos, para adquirir, construir, reparar y ampliar o mejorar su vivienda, para el pago del enganche, gastos de escrituración y en su caso de la constitución de



un fideicomiso de apoyo cuando tenga por objeto la adquisición de viviendas de interés social, amortizar pasivos adquiridos por dichos conceptos, así como coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas por los trabajadores, mediante créditos que otorgue el Instituto directamente o con la participación de entidades públicas y/o privadas.



R

eclutamiento, Selección y

Evaluación de Personal: una visión generalizada en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores, pero no todos advierten que esto solo se logra mediante una correcta selección de personal. El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, se siente descontento, el que desempeña una labor que no esta de acuerdo con sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia y el que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, es presa del desaliento.



Para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo, y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas de selección de personal, pone en peligro su estabilidad:

- Excesiva rotación de personal
- Aumento en los costos de adiestramiento
- Baja eficiencia en el trabajo
- Duplicidad de funciones
- Baja motivación, etc.

El principal reto del provisionamiento de personal es garantizar la cobertura de los puestos vacantes en las fechas establecidas con el personal idóneo. Esto conlleva a la necesidad de establecer estrategias y valoración del personal, que aseguren la captación, identificación y elección de elementos humanos que satisfagan las necesidades de trabajo en la organización, en cantidad, calidad y oportunidad.



Por ello, se definirá la importancia de la organización. Para Grados (2004), ésta recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado con respecto a cómo debe ser una empresa.

2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo, según Agustín Reyes Ponce (1982, tomo II), está formado por las siguientes etapas:

1.- Previsión: es en donde nos planteamos la pregunta “¿Qué puede hacerse?”, aquí básicamente se lleva a cabo la fijación de objetivos, de cursos alternativos de acción y de investigación.

2.- Planeación: con la pregunta “¿Qué se va a hacer?”, la que será contestada con base en la selección de objetivos y políticas, además de la definición de procedimientos y programas.

3.- Organización: es en donde nos preguntamos “¿Cómo se va a hacer?”, aquí se determinarán actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones.

4.- Integración: con la pregunta “¿Con qué se va a hacer?”, es decir, qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicos tenemos a nuestra disposición.



5.- Dirección: verificar que se haga; es decir, comprende la supervisión, mando, autoridad y dirección, así como la comunicación en la empresa.

6.-Control: donde se determina cómo se ha realizado; mide la ejecución, corrige desviaciones, establece normas de operación y control.

Sin embargo, es tan grande la importancia de la organización que en ocasiones ha hecho que algunos autores (Argyrys y Barnard) pierdan de vista que no es sino una parte de la administración y da lugar a que contrapongan a esta última como si la representara lo teórico y lo científico, y la segunda lo práctico y lo empírico. Esto es inadecuado por todo lo que se ha descrito. Constituye el punto de enlace entre aspectos teóricos y los aspectos prácticos, es decir, “lo que debe ser” y “lo que es” (Grados, 2004).

Para García (2000), la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, el orden y aún las denominaciones, cambian de una empresa a otra. La más usual es la denominación de departamentos que se dividen en secciones, sin olvidar que en el ámbito laboral existen políticas que indicarán el camino y curso a seguir.

Por tal razón, el enfoque lógico hacia la provisión de personal se inicia con un estudio cuidadoso de las necesidades actuales y futuras dentro de la empresa. Las necesidades se establecen en términos cuantitativos, cualitativos y de periodicidad. En la primera se considera la cantidad de gente que se deberá contratar, en las cualitativas la naturaleza del tipo de puestos y las características de las personas que se necesitan para cubrirlos, mientras que en



la periodicidad se determinan las fechas convenientes para contratar al nuevo personal.

Con lo anterior, tenemos la apertura del tema: reclutamiento y selección; el proceso consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuáles se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen a las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal, la organización puede saber quienes de los solicitantes que se presenten, son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza como se debe, el departamento de personal-recursos humanos no logra los objetivos determinados, asimismo una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización (Stephen, 1996).

Idalberto Chiaveno (1999) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar (Gómez, 1992).



Otra definición considera que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca y se obtiene a un grupo de personas que aspiran a un puesto vacante de la organización y se elige al candidato que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Wakeley, 1987).

Aunque son de diferentes autores las definiciones del proceso de reclutamiento hasta aquí revisadas, todas llegan al consenso de que el principal reto del provisionamiento de personal es garantizar la cobertura de los puestos vacantes en las fechas establecidas con el personal idóneo. Esto conlleva a la necesidad de establecer estrategias y valoración del personal, que aseguren la captación, identificación y elección de elementos humanos que satisfagan las necesidades de trabajo en la organización, en cantidad, calidad y oportunidad.

2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Stephen (1996), la Selección es un proceso de carácter técnico administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a las personas que precisa, se trata de un conjunto de técnicas que permitirán encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo. Es una función fundamental para las organizaciones dado que, cuánto más adecuada sea, mayores serán las posibilidades de éxito.

El proceso de selección, requiere de objetividad, es decir, de sometimiento a criterios imparciales y ajenos al juicio subjetivo del individuo que selecciona. El psicólogo tiene que identificar al candidato que mejor se adecue a las



necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización (Robbins, 1996).

Fernando Arias (1998) define la selección como el proceso para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, a los propósitos de la organización.

La Selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo.
2. Eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida (Alarcón, 2002).

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la Selección. Por ello el proceso de Selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables (Zully, 2002).



Werther (1999), considera que las organizaciones siempre han utilizado algún medio para seleccionar personas para puestos de trabajo pero es a partir del planteamiento de problemas relacionados con la integración de los sujetos al puesto de trabajo y con la mejora de los resultados para la organización y para los trabajadores, cuando esta selección se hace “científica”

La Selección es un proceso que nos permite elegir a los mejores candidatos para un puesto de trabajo, mediante el uso sistematizado de conocimientos profesionales e instrumentos científicos. Consta de tres etapas:

- A) Perfil Profesiográfico.
- B) Reclutamiento y Evaluación de los Candidatos
- C) Decisión Final y Redacción del Informe (Werther, 1999)

La Selección es un problema de relaciones humanas porque, si consideramos el trabajo como conducta y como actividad del hombre, la búsqueda de las personas idóneas es un objetivo prioritario para cualquier organización. La eficacia no solo se mide en función de la organización, sino también en función del hombre, en la medida que le sirva para desarrollarse (Wakeley, 1987).

Palaci (2004) explica que el proceso de Selección ha ido evolucionando y se han ido encontrando medios cada vez más adecuados para hacerla. Permite detectar las características idóneas de la persona aunque ésta se ha de englobar en la política de personal que abarca todos los procedimientos que tienen las organizaciones para llevar a cabo el conjunto de intervenciones que se ponen en juego para actuar respecto a los recursos humanos: planes de formación, comunicación e información, estructuras, organigramas, sistemas



de promoción, planes de carreras, etc. La selección por sí misma, no garantiza la integración de la persona dentro de la organización, tendrá que estar complementada con una buena política de personal, es decir, la Selección es un aspecto importante pero no el único.

Tradicional y erróneamente, se ha venido a asignar a los psicólogos el papel de técnicos de la selección o especialistas en aplicar y evaluar test, pero el papel del psicólogo es más amplio dentro de una organización (Haro, 2004). Realiza una tarea de Selección de personal profesional utilizando sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizando una lectura diagnóstica y pronostica de los candidatos posibles. A partir de esa percepción y de la comprensión resultante, la tarea de Selección es una propuesta de alianza basada en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos; el psicólogo debe comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades (Brown, 2004).

La Selección tiene una gran repercusión en la política de personal, tanto económica como técnica y humana:

- **Económica:** las personas mejor seleccionadas tienen más eficacia en el rendimiento, por lo tanto supone menores costos y menores errores a la organización.
- **Técnica:** si la persona es la más adecuada, el uso de los medios técnicos será más adecuado (menos riesgos de averías, menos tiempo de



disfuncionalidades, más polivalencias en las tareas, etc.) lo que garantiza el buen uso de la tecnología.

- **Humana:** la persona más adecuada para un puesto de trabajo se acomoda mejor, tiene más satisfacción, menos riesgo físico, trabaja más seguro y realiza el trabajo más satisfactoriamente (Bravo, 2004).

Según Bravo (2004), la Selección permite la redistribución del personal de forma adecuada a sus aptitudes, en situaciones de cambios tecnológicos o de cambio organizacional, por lo que favorece el desarrollo de la organización.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación (Garrido, 1998).

Furnham (2004), propone contar con un grupo grande de candidatos para llenar las vacantes disponibles que al mismo tiempo, constituye la situación ideal del proceso de Selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de Selección y por el contrario, cuando es fácil de llenar, se conoce como un puesto de alta razón de Selección.

Lo importante en este rubro es conocer que la razón de Selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes; cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de Selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de solicitantes y de las personas contratadas será bajo.



Otro aspecto importante es el ético. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá a la administración como un sistema corrupto (Trechera, 2004).

En términos estrictos, se puede afirmar que cada tipo de actividad lleva implícita una serie de características o requisitos que se encuentran en cada persona en diferentes medidas. Esta dotación puede ser investigada mediante técnicas de exploración. La Selección Sistemática tiene una influencia decisiva en los Recursos Humanos de una organización porque:

- Permite conocer los requisitos necesarios para el mejor desempeño del puesto de trabajo.
- Conocer el potencial que representa todo el equipo humano de una organización.
- Centralizar y controlar la admisión de personal de nuevo ingreso mediante criterios uniformes. Todos son tratados de manera ecuánime.
- Mantiene un rigor objetivo por la formalización del procedimiento.
- Elaborar sistemas de promoción y ascenso.
- Realizar una elección de mandos con características objetivas para el desempeño de puestos de mando.



- Contar con información sobre aptitudes y habilidades.

Todo lo que sea inversión en Recursos Humanos es beneficioso para la organización y para las personas que la integran y principalmente, puede ayudar a reducir los niveles de rotación, ausentismo, fatiga, etc.(Barón, 1999).

Para tomar una decisión sobre la selección del personal idóneo, Carbo (1999) refirió que es esencial contar con la información acerca de los puestos que deberán cubrirse, tener la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes y toda la información posible acerca del solicitante entre esta información se encuentra:

- Especificación del puesto, es importante que los entrevistadores del personal mantengan una relación estrecha con los departamentos de vivienda y puestos de la organización para poder conocer las características de la vacante.
- Selectividad al contratar: se expresa en términos de la proporción de selección, que representa la selección entre el número de solicitantes con que se cuenta.
- Información sobre los solicitantes: se relaciona con lo que un candidato puede hacer y lo que hace. El primero se refiere a la motivación, interés y otras características de su personalidad y el segundo al conocimiento, destreza, aptitud y potencial.

El número de etapas en el proceso de Selección cambia con base a la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puestos que se desee ocupar al igual que el costo de cada etapa y la efectividad de la misma.



El siguiente esquema, resume las etapas del proceso de Selección:

- A)** Requisición de personal, análisis y descripción del puesto.
- B)** Reclutamiento
- C)** Recepción de solicitudes
- D)** Entrevista Preliminar
- E)** Solicitud de empleo
- F)** Pruebas de Preselección
- L)** Contratación e Inducción.
- G)** Entrevista Profunda
- H)** Exámenes Psicométricos
- I)** Opinión del Jefe Inmediato
- J)** Encuesta Socio-económica
- K)** Examen Médico

Cabe mencionar que de la etapa de recepción de solicitudes a la de examen médico, son etapas excluyentes que permiten en un momento determinado y por alguna razón que lo justifique, interrumpir el proceso de Selección.

2.3. EVALUACIÓN DE PERSONAL

Desde hace siglos, el hombre se ha interesado en estudiar las diferencias humanas y encontrar las razones a las que se deben. A través de la historia y en las diferentes culturas sociales y empresariales se ha intentado establecer un valor para tales diferencias, con el objeto de asignarle a cada hombre las actividades para las que está mejor dotado y obtener como resultado los más altos beneficios como producto de su trabajo. Estas diferencias abarcan una gama completa de las características humanas como son la complejión física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, la personalidad, las motivaciones, la



destreza física, los valores, los intereses, la educación, la preparación académica, los conocimientos adquiridos, etc.(Tiffin, 1982).

Tales diferencias influyen de manera importante en el desempeño de su trabajo y es ahí donde radica el éxito de la colocación del personal, asignándoles el puesto para el que están mejor preparados, en el que su temperamento se adapte mejor al puesto y además, brindarles la capacitación necesaria que les ayude a realizar mejor las actividades asignadas (Tiffin, 1982).

Sir Francis Galton dio origen al estudio de las diferencias humanas. En su libro Hereditary Genios, publicado en 1869, presentó los elementos de un sistema para clasificar a los hombres con base a sus aspectos distintivos (habilidades), realizó un manejo estadístico de los datos utilizando la distribución normal de frecuencias.

Sus primeros esfuerzos dieron como resultado un sencillo ordenamiento de las personas en categorías amplias, sin embargo, reconocía la necesidad de expresar la posición relativa de cada persona en forma de un solo puntaje o índice, por lo que inventó el puntaje estándar (Rodríguez, 1999).

En 1895 el psicólogo francés Alfred Binet se enfocó al estudio de los procesos mentales más complejos, enfatizando la importancia de estudiar y medir las facultades superiores como: la memoria, fantasía, imaginación, atención y comprensión. Dichos estudios los realizó con niños en edad escolar. Una de sus principales aportaciones fue el método de análisis de ítems, que consistía en comparar cada una de las respuestas de los niños con otros aspectos de su



comportamiento. Actualmente es el método más usado por casi todos los autores de las pruebas psicológicas efectivas que se utilizan (Rodríguez, 1999).

En 1905 en París, se empezó a usar la primera prueba publicada por Binet, conocida como Escala Métrica de Inteligencia que consistía en 30 tareas que iban de la más sencilla a la más difícil y que daba como resultado estimaciones exactas del estado mental del niño y predicciones de su aprovechamiento escolar. En 1916, en Estados Unidos de Norteamérica, Lewis Terman publicó el test Stanford-Binet, que consistía en 90 tareas arregladas en orden de dificultad creciente y la manera de expresar los puntajes fue a través de un cociente de inteligencia IQ ó CI, la razón entre la edad mental de un individuo y su edad cronológica; con este test las medidas de las diferencias personales surgen de la edad, dando como resultado una medida (Whittaker, 1984).

Todo lo que existe, posee una cierta cantidad y consecuentemente, puede ser medido. Este es el supuesto teórico. Con la medición, asignamos números a los fenómenos observados, lo que permite una comunicación más precisa entre grupos de científicos y no científicos (Dunnette, 1982).

La medición en la industria se refiere a la observación y a la búsqueda de sentido del comportamiento humano a través de métodos y estadísticas que permitan comprender mejor al elemento humano en el ámbito laboral, sin dejar de considerar otros aspectos que influyen en la conducta de las personas como las relaciones familiares, necesidades, intereses, etc. (Dunnette, 1982).



Garrido (1998), explicó que debido a la complejidad de los seres humanos, no es suficiente la utilización de una sola herramienta o técnica para conocer a la gente. Es necesario hacer uso de varias herramientas que permitan obtener información integral y con un mayor grado de confiabilidad respecto a la persona objeto de estudio. Para poder identificar los aspectos personales que nos interesan medir en los candidatos, es necesario hacer una revisión general de las definiciones de inteligencia, aptitud y personalidad

Aún no se ha llegado a establecer una sola definición para el concepto de inteligencia, por tal motivo, se describe lo que algunos psicólogos definieron como inteligencia. Entre 1912 y 1914, Stern introdujo el término CI (IQ) para definirla como la adaptabilidad general a los nuevos problemas y condiciones de la vida.

En 1921 Lewis Terman definió inteligencia como la capacidad para pensar en abstracto. En 1943 Stoddard refirió a la inteligencia como la capacidad para emprender eficazmente actividades que se caracterizan por dificultad, complejidad, abstracción, economía, adaptabilidad a una meta, valor social y aparición de elementos originales, así como para mantener estas actividades en condiciones de concentración, energía y de resistencia a fuerzas emocionales.

En 1944, David Wechsler propuso que la inteligencia era la capacidad compleja o global del individuo para actuar con una finalidad, para discurrir racionalmente y para hacer frente con eficacia a su ambiente.

Stern creó la fórmula para determinar el CI de las personas:



$$\text{Cociente de Inteligencia (CI)} = \frac{\text{Edad mental}}{\text{Edad cronológica}} \times 100$$

Un CI de 100 significa que el rendimiento del sujeto que lo tiene es el rendimiento promedio de todos los de su edad, hombres o mujeres. Entre más exceda de 100 el CI de un niño, mejor será su rendimiento en relación con sus compañeros de edad, de manera semejante, entre más lejos esté de 100 el CI de un niño, peor será su rendimiento en una prueba en relación con sus compañeros de la misma edad (Ollerós, 1997).

Se considera que todos nacemos con un determinado potencial intelectual que puede ser modificado por el grado de estimulación del medio que nos rodea, es decir, puede disminuir, mantenerse o superarse. Con base en la escala Wechsler, los principales factores de inteligencia que se pueden evaluar se encuentran la dotación natural, la capacidad de aprendizaje, el nivel y tipo de pensamiento, memoria, atención y concentración, capacidad de juicio (lógico, convencional, emocional), capacidad analítico-sintética, coordinación visomotora, organización visual, etc.

Por ello, es importante conocer qué es lo que mide cada subtest con la finalidad de que la batería psicométrica sea la correcta para evaluar, sin olvidar que tiene que ser elegida con respecto al puesto vacante. La gama de los exámenes psicométricos es casi infinita por lo que permite tener una evaluación adecuada tanto cualitativa como cuantitativamente, complementando con la entrevista que



se le debe hacer al solicitante. Al respecto de esta última, no existe un guión preestablecido para realizarla pero si podemos mencionar que es todo un arte entrevistar, aquel que considere que domina la entrevista puede considerar que ya lleva el 80% de la evaluación y el 20% restante los exámenes psicométricos, éstos son una herramienta que al combinarse con la información obtenida de la entrevista, puede iniciarse el dictamen final.

Existen dos tipos de entrevista: inicial y profunda. La finalidad de la entrevista inicial es corroborar los datos obtenidos en la solicitud y/o currículum vitae, establecer contacto visual con el candidato y hacer un registro de su conducta. La entrevista profunda se divide en cinco etapas: apertura que se refiere a la recepción formal del candidato, rapport en donde establecemos empatía (capacidad de sentir lo que otro siente, ponerse en el lugar de la persona) para disminuir la ansiedad que se genera ante la situación de ser evaluado sin dejar de establecer una distancia social entre el candidato y el(a) entrevistador(a), desarrollo en donde hacemos preguntas directas de tipo cuantitativo; cima aquí la información es de tipo cualitativo con preguntas abiertas y finalmente el cierre, donde podemos decir al candidato que estamos por concluir nuestra entrevista. Las preguntas básicas que deben hacerse en una entrevista son nombre completo, edad, domicilio, teléfono, escolaridad, experiencia laboral (anteriores y actual trabajo si es que lo tiene), metas, habilidades o conocimientos generales, etc. al hablar de una entrevista no podemos dejar de mencionar los errores más comunes que se cometen, entre ellos están

✓ Efecto del Halo: la tendencia a sentir simpatía o antipatía sin que exista justificación para ello. Lo que conocemos como transferencia, que indica lo que



nosotros representamos para el candidato y contra-transferencia, lo que él me representa.

- ✓ Hacer entrevistas prolongadas con más tiempo del fijado de antemano.
- ✓ La falta de interés en algunos aspectos.
- ✓ El influir en las respuestas, el entrevistador quiere escuchar lo que desea escuchar.
- ✓ Hacer más de una pregunta a la vez.
- ✓ Exagerar la toma de nota durante la entrevista.
- ✓ No aclarar en el momento en que te están dando la información.

Se sugiere preparar las preguntas que deberán hacerse para facilitar nuestro trabajo sin dejar de poner atención a la información que se va originando.

Continuando con los exámenes psicométricos. De acuerdo con Pierre Pichot (en Tiffin, 1982), los test se clasifican en pruebas de inteligencia, aptitud, y personalidad. Entre los más conocidos se encuentran:



Inteligencia: Wais
Raven
Dominos
Army Beta II-R
Wonderlick
Barsit
Terman Merryl

Aptitudes: Bender
Moss
BTA
BPA
DAT

Personalidad: 16 FP
Allport
Luscher
Cleaver
Machover
http
Edwars
Z-test
California
Rorschach



Para elegir una batería se debe considerar el puesto, el tiempo de aplicación y el costo. En el caso del FOVISSSTE, en su gran mayoría, se aplica la batería de pruebas de admisión (BPA), niveles 1 y 2, raven aunque este examen se sustituirá por domino por ser el actual, 16 factores de la personalidad (16FP), test proyectivo de la figura humana de Karen Machover y el test de colores de Luscher.

De lo antes mencionado podemos hacer una reflexión sobre lo que diferentes autores vistos han aportado para el desarrollo de las actividades cotidianas de las organizaciones en lo que se refiere al tema tan extenso de los recursos Humanos sobre todo en los aspectos de reclutamiento y selección del mismo, en donde podemos apreciar con perfecta claridad que los fundamentos y conceptos presentados tienen vigencia en la actualidad y de alguna manera podemos verlos como lineamientos principios generales rectores de los procedimientos funcionales de las organizaciones ya sean públicas o privadas.

Es preciso identificar de una forma muy particular y precisa los motivos o situaciones que predisponen al servidor público a no ser claros en la aplicación de estos preceptos o pasarlos por alto, es de vital importancia para el buen desempeño actual y futuro del FOVISSSTE corregir el camino, e implementar las acciones necesarias para hacer principios rectores de aplicación con la finalidad de realizar lo elemental y poner en ejercicio los conocimientos que se presentan en este trabajo.

En el siguiente Capítulo veremos mas a fondo la situación que prevalece en el FOVISSSTE muy en particular en el área de administración ya que será nuestro punto de partida para la propuesta que se plantea en el presente trabajo.



P ropuesta de Reestructuración del Área de Reclutamiento y Selección de Personal

3.1. SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE.

En este Capítulo con el objeto de adecuar una mejora significativa en el área de reclutamiento y selección de personal del FOVISSSTE nos daremos a la tarea de revisar, analizar y proponer una reestructuración que permita simplificar los procedimientos que le dan forma a la actividad propia de los Recursos Humanos que es objeto de este trabajo.



Así mismo esto nos permitirá en buena medida la unificación de criterios en el desempeño de las áreas involucradas para que estas sean homogéneas y cumplan con el objetivo de la aplicación de un modelo más congruente en lo que se refiere al recurso más valioso de cualquier organización: **el Recurso Humano**.

Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el FOVISSSTE, prácticamente no existen, ya que de forma esporádica se realiza la aplicación de dichos procedimientos, en este sentido para poder tener un panorama más amplio de esta situación, se describen los puntos focales que provocan esta situación y al mismo tiempo, se plantea la posibilidad de encontrar alternativas de solución.

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

En primer término tenemos que los procedimientos para la ejecución de los asuntos inherentes a las áreas de reclutamiento y selección de personal están regulados en diferentes reglamentos y que encuentran su fundamento en la Ley Federal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es importante conocerlos, sino en su totalidad, si es necesario tener una breve referencia de cómo funcionan a través de los diferentes lineamientos y las directrices que nos permita detectar deficiencias y corregirlas.

De lo anterior tenemos que existen tres reglamentos uno de Planeación de Recursos Humanos, otro de Escalafón y el último de Bolsa de Trabajo y tres Comisiones y Subcomisiones Nacionales Mixtas respectivamente, que están directamente involucradas en las actividades de reclutamiento y selección de personal del FOVISSSTE.



A continuación veremos algunos de los Reglamentos que contienen aspectos básicos que son necesarios para este análisis:

REGLAMENTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este reglamento contiene las normas, estructura, forma de integración y funciones de la Comisión Nacional Mixta de Planeación de Recursos Humanos que en cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 20 y 51 de la Ley Federal de los Trabajadores del Estado, se encarga de revisar, proponer, actualizar, modificar y autorizar en su caso, el catálogo de puestos y las plantillas del personal, tendientes a establecer un sistema integral de planeación de recursos humanos. Además de realizar estudios enfocados a analizar y proponer las posibilidades de desarrollo de los trabajadores, a través del sistema escalafonario, para ocupar nuevos puestos. Asimismo, analizar y proponer las formas para integrar estos puestos, con los programas y procedimientos de capacitación, desarrollo y productividad; de seguridad e higiene, y en su caso, con los de reclutamiento y selección del personal.

COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Comisión Nacional es el órgano encargado de proponer las políticas y normas de dirección, vigilancia y evaluación de las acciones a seguir para el análisis y actualización del catálogo de puestos; de las plantillas de personal; del sistema de planeación de recursos humanos del Instituto; del sistema escalafonario; de los programas de capacitación, desarrollo y productividad; de seguridad e higiene, y de reclutamiento y selección de personal (art. 4).



SUBCOMISIÓN MIXTA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se crearán subcomisiones que dependerán de la Comisión Nacional, y se establecerán una por el Fondo de la Vivienda (art. 16).

Los vocales del Instituto serán: el Vocal Ejecutivo del Fondo de la Vivienda o el titular del área administrativa y el Jefe de Recursos Humanos, según corresponda.

B) El Secretario Técnico será nombrado por el Vocal Ejecutivo del Fondo de la Vivienda o por el titular del área administrativa.

Los representantes del Fondo serán designados o removidos por la administración y así mismo los representantes del sindicato serán designados o removidos por el Secretario General de la sección sindical.

El domicilio de las subcomisiones será el de la subdirección de administración, y dispondrán de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios, proporcionados por el Titular para su adecuado funcionamiento.



FUNCIONES DE LA SUBCOMISIÓN MIXTA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- A) Atender y aplicar las recomendaciones, acuerdos y normas que formule la Comisión Nacional.

- B) Dentro del área de su competencia, cada Subcomisión será responsable de la organización, coordinación, desarrollo y evaluación de las actividades que le encomiende la Comisión Nacional, apegándose a los procedimientos que ella establezca, y que le serán comunicados a través del Secretariado Técnico.

- C) Realizar las actividades de acuerdo a los procedimientos y calendarización de los programas que sean implantados por la Comisión Nacional.

REGLAMENTO DE ESCALAFÓN

Este Reglamento fija las normas para la aplicación del derecho escalafonario de los trabajadores del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; así mismo, organiza el sistema y regula los procedimientos para la promoción, cambios y permuta de los trabajadores de base del Instituto.

COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE ESCALAFÓN

La Comisión se integrará con tres representantes del Instituto designados por el Titular o por quien tenga delegada esta facultad y tres del Sindicato designados



por el Comité Ejecutivo Nacional, de conformidad con sus Estatutos y normas internas de organización, con sus respectivos suplentes quienes intervendrán en ausencia de los propietarios.

SUBCOMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN

Las subcomisiones son órganos desconcentrados de la Comisión, dependen de la misma y se establece una por el Fondo de la Vivienda. Las subcomisiones se integrarán con tres representantes del Fondo y dos del Sindicato (art. 39).

FUNCIONES DE LA SUBCOMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN

- I. Mantener actualizado su registro de plazas vacantes y de nueva creación de los diversos centros de trabajo de su circunscripción;
- II. Actualizar las fichas escalafonarias de los trabajadores cuando soliciten inscripción a concurso;
- III. Integrar dentro de su circunscripción un escalafón de acuerdo con las plantillas de personal, la estructura escalafonaria y el catálogo de puestos que para el efecto le proporcione el área administrativa correspondiente;
- IV. Orientar a los trabajadores para que puedan ejercer correctamente sus derechos escalafonario, de cambio y permuta;



DEL PROCEDIMIENTO ESCALAFONARIO

I. La subdirección administrativa, al tener conocimiento de vacantes escalafonarias definitivas, provisionales o de la creación de nuevas plazas, deberá ponerlas a disposición de la Subcomisión respectiva en un plazo de 10 días hábiles.

Las notificaciones deberán contener los siguientes datos relativos a la plaza:

- A) Grupo, rama, puesto, nivel.
- B) Clave del puesto y servicio;
- C) Lugar de adscripción;
- D) Sueldo y pago por riesgos profesionales;
- E) Horario, turno y jornada;
- F) Nombre de la persona que ocupaba la plaza;
- G) Motivo y fecha de la vacante;
- H) Carácter de la vacante, definitiva, provisional o de nueva creación;
- I) Turno opcional en su caso, y
- J) Números de la plaza.

Al tener conocimiento de la vacante, la Subcomisión respectiva, expedirá un boletín que se fijará en lugares visibles y preestablecidos en los centros o unidades de trabajo, con los datos de la misma a que se refiere la fracción anterior y los requisitos establecidos en el Catálogo de Puestos que acrediten el



PROPUESTA DE REESTRUCTURACION
DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

perfil para su ocupación, convocando a los trabajadores del puesto o rango inmediato inferior al ascenso dentro de la rama y grupo de que se trate, así como para quienes se encuentren registrados en cambio de puesto o rama, levantando acta de actuación con firma de dos testigos.

La Subcomisión integrará un expediente por cada vacante con los siguientes documentos:

- A) La notificación
- B) Las cédulas de inscripción de trabajadores con derecho a concursar;
- C) El boletín que se emita para el concurso y el acta de actuación respectiva;
- D) La documentación de orden laboral y académica que presenten los interesados, y
- E) Las resoluciones que se emitan.

Una vez concluido el periodo de inscripción, el cual constara de diez días hábiles a partir de la fecha de publicación del boletín, la Subcomisión procederá a celebrar el concurso, calificando los factores escalafonarios de los trabajadores participantes, de conformidad con los datos y constancias presentados al momento de su inscripción (art. 47).

En todo proceso escalafonario deberá considerarse la calificación de los siguientes factores



- A) CONOCIMIENTOS.** La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño del puesto que el trabajador pretende ocupar, de acuerdo a los requisitos señalados en el Catálogo de Puestos.
- B) APTITUD.** La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y eficiencia con que el trabajador desempeña el puesto que tiene asignado.
- C) DISCIPLINA.** La observancia de las condiciones generales, el cumplimiento de las instrucciones legítimas dictadas por sus superiores y la adaptación a las rutinas de trabajo durante el desempeño del puesto que tenga encomendado.
- D) PUNTUALIDAD.** El estricto cumplimiento de los horarios oficiales establecidos.
- E) ASISTENCIA.** La constancia del trabajador para concurrir a sus labores.
- F) ANTIGÜEDAD.** El tiempo efectivo de servicios prestado por el trabajador en el Instituto.

La Subdirección de administración, y las áreas de recursos humanos en los centros de trabajo, facilitarán a la Comisión y a las subcomisiones información relativa al desempeño, asistencia y puntualidad, sanciones administrativas que se hubieran aplicado, notas buenas y de mérito relevante a que se hayan hecho merecedores los trabajadores para su calificación. Los jefes inmediatos de los trabajadores que estén concursando para un puesto escalafonario, auxiliarán a la



Comisión y subcomisiones proporcionando informes relativos a su desempeño cuando así se requiera para su calificación (art. 49 y 50).

El ascenso de los trabajadores a un nivel o rango superior se hará con base en la evaluación de los factores escalafonarios, mismos que se acreditarán por medio de constancias, certificados y diplomas (art. 51).

Cuando un trabajador no cuente con algún documento que acredite su capacidad para desempeñar el puesto de nivel superior, podrá solicitar a la Subcomisión que se le realice un examen a fin de demostrar su aptitud y conocimiento.

La promoción se concederá al trabajador que obtenga la más alta calificación conforme a la tabla para evaluar los factores escalafonarios, en caso de empate tendrá prioridad el trabajador que demuestre ser la única fuente de ingresos de su familia. Cuando existan varios en esta situación se optará por el que demuestre mayor antigüedad dentro del Instituto (art.52).

Las subcomisiones harán las notificaciones escritas del resultado de los concursos a los interesados en un término de cinco días hábiles, recabando la firma de enterado de los concursantes.

La Subdirección de Administración será el conducto para comunicarle el ascenso al trabajador promovido por la Subcomisión, previniéndole que tiene tres días hábiles para presentarse a laborar.



PROPUESTA DE REESTRUCTURACION
DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Los trabajadores que hubiesen participado en el concurso y que no estuvieran de acuerdo con el resultado del mismo tendrán diez días hábiles improrrogables para presentar inconformidad ante la Subcomisión. Asimismo deberán enviar copia a la Comisión.

Una vez transcurrido el término de diez días hábiles señalados para presentar inconformidad, los dictámenes que emita la Subcomisión serán remitidos a la Coordinación Administrativa, Subdelegación de Administración o Área Administrativa competente para su debido cumplimiento (art. 57).

Si no existieran candidatos para ocupar la plaza después de haber cubierto el proceso escalafonario, se procederá conforme a los registros de cambios, así como el de trabajadores provisionales, agotado lo anterior de prevalecer vacante, la Subcomisión la declarará desierta y pondrá la plaza a disposición de la Subcomisión Mixta de Bolsa de Trabajo correspondiente (art. 58).

REGLAMENTO DE BOLSA DE TRABAJO

Este Reglamento, fija las normas, procedimientos, trámites y requisitos que deberán satisfacerse para el registro de candidatos a la Bolsa de Trabajo del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y su nominación para ocupar plazas vacantes declaradas desiertas en puestos de pie de rama, únicos y escalafonarios.



COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO

La Comisión se integrará con tres representantes del Instituto designados por el Titular o por quien tenga delegada esta facultad y tres del Sindicato designados por el Comité Ejecutivo Nacional, de conformidad con sus Estatutos y normas internas de organización, con sus respectivos suplentes quienes intervendrán en ausencia de los propietarios con las mismas facultades y funcionarán como cuerpo colegiado autónomo.

SUBCOMISIÓN MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO

Se establece una por el Fondo de la Vivienda como ya se había mencionado se integrarán con tres representantes del Instituto y dos del Sindicato.

FUNCIONES DE LA SUBCOMISIÓN MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO

Las subcomisiones en su carácter de órganos desconcentrados de la Comisión tendrán a su cargo la atención y desahogo de los asuntos siguientes (art. 39):

- I Aplicar y vigilar el cumplimiento de las normas, procedimientos autorizados y los que determine la comisión;

- II. Llevar el control de las propuestas y ubicarlas conforme al resultado obtenido en los exámenes de selección y demás elementos de valoración;



III. Solicitar a la autoridad competente respectiva los expedientes de candidatos calificados en puestos pie de rama, únicos o escalafonarios, tomando en consideración lo establecido en este reglamento y criterios que marque al respecto la comisión;

IV. Mantener actualizados los reportes de plazas de base, vacantes y de nueva creación de los diversos centros de trabajo de su circunscripción;

LAS INCONFORMIDADES

Todo candidato que se considere afectado por acuerdo o dictamen emitido formalmente por alguna subcomisión, dispondrá de diez días hábiles, improrrogables para interponer recurso de inconformidad ante ésta y enviar copia a la Comisión, mismo que deberá contener como requisito mínimo e indispensable el nombre del promovente, su domicilio, los datos de ubicación de la Subcomisión emisora del acto sobre el que se inconforma; la fecha en la que se enteró o le fue notificado el acto y la relación de los hechos y razones por los que se inconforma, pudiendo agregar a su escrito los documentos que estime conveniente.

Presentado el recurso ante la Subcomisión señalada como responsable, el Secretario Técnico bajo su más estricta responsabilidad integrará el expediente relativo con el acuerdo o dictamen impugnado, el proyecto de informe y demás elementos que estime conveniente, debiendo presentarlo ante el seno de la Subcomisión en un plazo no mayor de diez días hábiles a efecto de que ésta opine sobre el mismo y envíe dentro de los tres días siguientes el expediente integrado a la Comisión para su tramitación y dictamen.



La Comisión en pleno en sesión siguiente resolverá en definitiva y notificará a la Subcomisión y por su conducto al inconforme de manera oficial. El fallo de la Comisión no será revisable.

Es evidente que el procedimiento teórico esta claramente especificado a través de la integración de las diferentes Subcomisiones para que con la utilización de directrices y lineamientos se llegue al correcto desarrollo de las funciones en el campo de los recursos humanos.

En el FOVISSSTE no se lleva a cabo la aplicación de estos reglamentos.

Debido a varios factores o inercias que se arrastran desde por lo menos 10 años atrás aspectos propiciados tanto por parte de la administración y sindicato del FOVISSSTE ya que parece ser que se obedece a favoritismos, compadrazgos, recomendaciones, nepotismo, etc. Que lejos de favorecer el crecimiento de la institución entorpecen y enturbian los seguimientos, aunado a ello la indiferencia de la mayoría de los trabajadores que integran la plantilla laboral del FOVISSSTE.

Únicamente, para tener un ejemplo de lo que se realiza en el Fondo cuando hay evaluaciones, se describen dos candidatos sujetos de ingreso que por razones de confidencialidad y ética, se omitirán los nombres de estas personas.

El primer candidato tenía como escolaridad, pasante de la licenciatura en informática; al calificar los puntajes de su CI con el test raven, obtuvo un percentil 75, rango 90 y un diagnóstico de capacidad superior al término medio, el tipo de inteligencia obtenida fue funcional, lo que indicó que percibe la utilidad de los objetos.



En la batería de pruebas de admisión para evaluar aptitudes y habilidades, en los subtest de comprobación y atención, los puntajes fueron superiores al termino medio, lo cual indica que su resistencia a la fatiga ante tareas monótonas y rutinarias, es alta al igual que su nivel de concentración; capta y mantiene instrucciones para realizar funciones sencillas de oficina, bajo presión, sacrifica tiempo por precisión. En personalidad, muestra iniciativa e interés por innovar sistemas de trabajo; se adapta al grupo laboral sin dejarse influenciar por los demás para tomar decisiones, no se muestra opositor a la mayoría solo que usa su propio criterio si en un momento determinado, no esta de acuerdo en algo, es creativo, este rasgo le permitirá agilizar su trabajo en la computadora, aunque si la tarea es aburrida puede llegar a mostrar flojera y baja motivación. Acata normas y reglas ya impuestas ya que controla impulsos y comportamiento en general.

Puede ocupar un puesto de mayor responsabilidad de la que hay en el puesto asignado, por lo que se concluyó ser un candidato apto para desempeñar las funciones del puesto de asistente en procesos administrativos FOVISSSTE. Este resumen se basa en los test de machover, 16 FP y en el de colores de Luscher, agregando lo que se observó en la entrevista.

La siguiente candidata con escolaridad bachillerato, fue asignada para ocupar el puesto de asistente ejecutivo III FOVISSSTE. Las funciones que va a realizar son distintas de las que tiene el puesto ya que la contratación de esta candidata viene por parte de la administración, es decir, no estuvo inscrita en la bolsa de trabajo y por ello, especifican con mayor detalle para qué la necesitan.



PROPUESTA DE REESTRUCTURACION
DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Por su rendimiento en los subtest que miden aptitudes y habilidades, se observó su bajo nivel de tolerancia al trabajar bajo presión, al igual que en su capacidad de atención visual y auditiva, rasgos que se miden con BPA, su CI fue inferior al termino medio, lo que señala un tipo de inteligencia concreta, percibe lo obvio, lo evidente y en personalidad, se observó una falta de control del impulso ante condiciones insatisfactorias, su capacidad de juicio valorativo de las cosas se torna subjetivo al únicamente considerar lo que ella juzga como “bueno o bien hecho”; vulnerable a la crítica social, razón por la cual se muestra ante los demás como una persona amable y respetuosa pero llega a ofenderse con facilidad. Presenta cierta tendencia infantil a la hora de resolver problemas, necesita empuje y reconocimiento por parte de las autoridades (jefe inmediato) para mostrar su potencial, es dependiente.

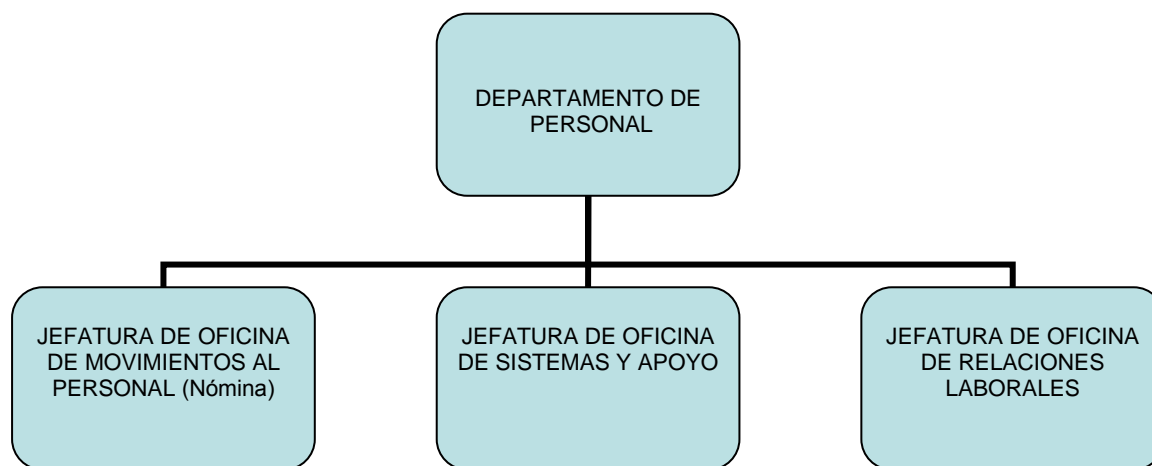
Como va a atender al público, le hace falta tener objetividad y tolerancia a la frustración ante condiciones insatisfactorias, por todo lo anterior se considera no apta para desempeñar las funciones encomendadas.

Cabe mencionar que se hace un paquete con las pruebas aplicadas y se anexa la entrevista por si se requiere de algún dato personal. Ese paquete se engrapa y se rotula con el nombre de la persona evaluada, por lo confidencial y lo delicado de esa información es importante crear un archivo independiente de los otros documentos que forman parte del expediente del trabajador(a). Si se contrata a la persona a pesar del resultado, situación que generalmente ocurre, ya no es responsabilidad de la psicóloga ni del área de personal, en esos casos se solicita al jefe inmediato que redacte una carta responsiva asumiendo dicha contratación.

Esos ejemplos son solo un resumen de lo que se redacta en el reporte de evaluación, como mencionamos al principio, únicamente los describí para ilustrar.

Así, el sistema de empleo en el FOVISSSTE prácticamente ha estado desapareciendo. Existe esporádicamente la aplicación de exámenes psicométricos al personal operativo de nuevo ingreso, cuyos resultados generalmente son ignorados, al igual que en el manejo del catálogo de puestos ya que es nulo para el área de reclutamiento y selección (agregando que es el nombre de los puestos los que sugieren las funciones que le deben corresponder, sin que en la mayoría haya congruencia entre estas), al igual que la bolsa de trabajo que es coordinada por personal ajeno al área mencionada.

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL





Consecuencia de lo anterior la administración del FOVISSSTE en general a estado incurriendo en numerosos aspectos que podemos tratarlos como **desventajas** y que a continuación mencionamos las que son más evidentes:

- Incorporación de personal no calificado para el desarrollo de funciones determinadas.
- Desarticulación de los procesos de escalafón.
- Incremento en la rotación de personal.
- Alto grado de desmotivación en el personal ya que ingresan personas opuestas al perfil del puesto, independientemente de los efectos escalafonarios.
- Disminución en la productividad y desempeño del personal.
- Insatisfacción, tanto en la persona que se integra así como en sus compañeros de equipo de trabajo.
- Duplicidad de funciones.

De los puntos anteriores podemos deducir que es necesaria la consideración de un programa alternativo de trabajo y se ha enfatizado en la importancia que representa el recurso humano para cualquier organización.

Sin embargo, claramente hemos podido apreciar la exageración, al pretender que con solo leyes y observaciones departamentales pueden resolverse todos los problemas administrativos que son mucho más complejos.

La presente propuesta trata de aprovechar las ventajas y evitar los aspectos que han sido considerados como desventajas.



Para ello procederemos a hacer una breve descripción de la aplicación de la propuesta y los resultados en disminución de tiempos para el proceso de selección y reclutamiento así como los beneficios en el procedimiento escalafonario.

ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR

Como primer aspecto es necesario hacer hincapié que la creación de una Jefatura de Oficina (de reclutamiento, selección y evaluación de personal), no implica la creación de nuevos puestos, sino por el contrario es únicamente aprovechar al personal que tiene la experiencia en esta área, y la creación de dicha jefatura, sería en el sentido organizacional y de estructura del FOVISSSTE en particular en el área de Recursos Humanos.

De lo anterior se sugiere la asignación de un responsable de esta nueva jefatura (Secretario Técnico), que de seguimiento a los establecido en las Condiciones Generales de Trabajo en lo que se refiere a la regulación del ingreso de personal así como transparentar y democratizar su trámite.

Una razón de importancia en la implementación radica en que es una propuesta más humana y real, aquí tenemos que ver en todos los casos “con personas concretas” a diferencia de la parte teórica, en que tratamos mas bien con relaciones, con “el como deberían ser las cosas” y aquí veremos los problemas “como son realmente”.



Al igual que analizamos los aspectos que son negativos, se presentan una serie de aspectos que serian lo contrario y son puente hacia una administración más efectiva:

- Disminución de la rotación del personal.
- Reorganizar el proceso de empleo con el fin de cumplir con las funciones que le corresponden, entre otros asuntos.
- Mantener la bolsa de trabajo con el número necesario de candidatos de acuerdo a las necesidades de fuerza de trabajo del Fondo además de mantenerla actualizada.
- Vincular al área de reclutamiento y selección en lo que respecta a los ascensos de personal con el proceso escalafonario y de capacitación.
- Determinar las necesidades de recursos humanos, materiales y técnicos para el adecuado desempeño de las funciones del área.
- Actualizar el perfil de los puestos y tener acceso al Catálogo del mismo (puestos).



VISIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA CONCRETO Y

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

En estricto apego a reglamento, se pudiera trabajar como ya se ha descrito anteriormente, sin embargo, se considera que existe una alternativa de aplicación que mejora sobremanera el desempeño de cualquier organización en el sentido de la aplicación del ejercicio del psicólogo industrial. En este aspecto sería el manejo de una eliminación sistemática de todos los focos rojos que detienen y entorpecen el funcionamiento correcto de las actividades propias del psicólogo industrial como lo son el sindicato, la excesiva administración pública “burocracia”, reglamentos que rebasan el concepto del recurso humano considerándolo como un activo más y no como un ser humano, así mismo la eliminación de los intrincados canales de comunicación ya que se propicia una triangulación de información perjudicial dentro y fuera de las organizaciones.

En resumen, la funcionalidad operativa y administrativa se basa en la actuación y desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, fundamentada en el alcance de metas y objetivos individuales que en su conjunto mantendrán un alto nivel de competencia positiva y que les permita por un lado su desarrollo laboral, personal y económico y por el otro el actuar colectivo resultará en la alta productividad de la organización.

Es evidente que la propuesta anterior debe de sustentarse en principios básicos como lo son la garantía del trabajo con base a resultados, prestaciones básicas, sin dejar a un lado los fundamentos legales que se establecen en la Ley Federal del Trabajo que sirven de base para la legislación laboral.



PROPUESTA DE REESTRUCTURACION
DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

La forma de implementar lo expuesto, sería de una manera directa, sin simulaciones, ni tintes demagógicos o políticos, si no más bien prácticos y funcionales, negociando directamente sin intermediarios, ofreciendo lo justo y aceptando propuestas que redunden en un beneficio mutuo conformando el binomio **organización-trabajador**, es decir, trabajar con las instancias competentes sin intermediarios.

En este sentido, tenemos como ejemplo de lo anteriormente expuesto el Servicio Profesional o Civil de Carrera.

Entendamos el Servicio Profesional de Carrera como un mecanismo de acceso a la función pública con base en el mérito y en la igualdad de oportunidades que impulsa el desarrollo de la gestión pública para beneficio de la sociedad. En donde sus objetivos principales son:

Establecer mecanismos administrativos que propicien una mayor identidad del personal de carrera con la misión y visión del instituto.

Contribuir al desarrollo profesional del personal de carrera para incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios que presta el Instituto.

Asegurar que el personal de carrera se apegue a los principios de legalidad, eficiencia, lealtad, igualdad, imparcialidad, equidad y merito por competencia en el servicio.

El Servicio Profesional de Carrera esta conformado por tres unidades, administrativa, jurídica y de finanzas. Los puestos que se ofrecen básicamente



son mandos medios y superiores como los son, subdirecciones, jefaturas de servicio y departamento.

Aquellos interesados en ocupar un puesto de este nivel, tendrán que someterse a un proceso de evaluación en el cual, se aplican exámenes de conocimientos, psicométricos y técnicos. Se evalúa a su vez aspectos de aptitud gerencial: toma de decisiones, negociación, orientación a resultados, trabajo en equipo y liderazgo.

ALCANCES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

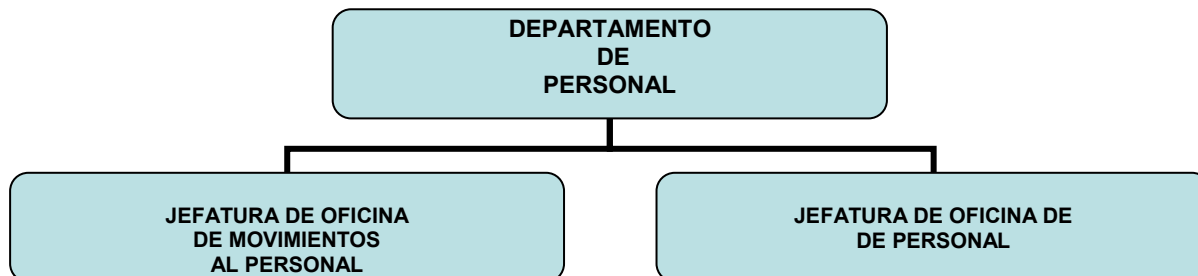
El Servicio Profesional de Carrera proporciona oportunidades reales y alcanzables para el desempeño del departamento de personal, ya que nos brinda las circunstancias propicias para la formación y capacitación del personal que de alguna manera cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios sobre el puesto, no solo sobre un área determinada sino que su experiencia esta fundamentada en diversas áreas, resultado de ello la posibilidad de ocupar un puesto de este nivel en donde se verá reflejada la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.

La propuesta de la Jefatura de Oficina podría tener injerencia en las actividades del área de relaciones laborales de esta forma se reduce los tramites burocráticos en lo que se refiere a la integración del departamento de Personal eliminando la Jefatura de Relaciones laborales, ya que con un titular y un asistente se verían directamente las situaciones involucradas en cualquier proceso de esta índole.



PROPUESTA DE REESTRUCTURACION
DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

ORGANIGRAMA DEL PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN CON
LA APLICACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA



CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y LA PROPUESTA DE CAMBIO

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	VENTAJAS
El sistema de empleo en el FOVISSSTE prácticamente no existe. Esporádicamente se realiza la aplicación de exámenes psicométricos, donde los resultados generalmente son ignorados.	La aplicación efectiva del Servicio Profesional de Carrera, con base en los principios fundamentales de cualquier relación laboral.	Reducción de los trámites burocráticos.
Incorporación de personal no calificado para desarrollar las funciones del puesto.	Se consideran las características del personal a ocupar el puesto.	Reducción de tiempos muertos y mejora del desempeño laboral.
Baja motivación	Mantener constante comunicación con el recurso humano y la dirección.	Incrementa la competencia positiva (eficiencia).
Las funciones de reclutamiento están coordinadas por personal ajeno al área.	Personal especializado para realizar las funciones propias de reclutamiento y selección.	La especificidad posibilita un desarrollo óptimo en el desempeño de las actividades inherentes al reclutamiento y selección de personal.
Perdida de canales de comunicación del mando superior.	Comunicación directa y objetiva con el jefe inmediato.	Evita la triangulación de información y la duplicidad de funciones.
El desarrollo de las actividades no está regulado por ningún tipo de manual, instructivo o procedimiento.	Se desarrollan las actividades con un orden de actuación.	Se mantiene un control sobre el desarrollo de las actividades.
No existe seguimiento básico de los reglamentos.	Utilización de aspectos fundamentales de los reglamentos.	Adecuación de un seguimiento de fácil comprensión.
Se limita al personal en el desarrollo de su posible potencial laboral.	Aprovechamiento de los recursos humanos existentes.	Simplificación administrativa.



Del análisis del cuadro comparativo podemos decir que la propuesta en sí, es necesaria ponerla en práctica para modificar los viejos esquemas de trabajo y de esta manera romper el círculo vicioso que se está presentando en este Instituto., como lo son el sindicato, el escalafón, los procesos administrativos, etc.

OPERATIVIDAD APLICANDO EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.

El Servicio Profesional de Carrera, brinda oportunidades magníficas para el desempeño del Departamento de Personal, ya que forma y capacita al Recurso Humano con una nueva visión de simplificación administrativa, haciéndolo más productivo y al mismo tiempo exigiendo mayor preparación para el personal interesado en ocupar una plaza de este nivel.

A través del área de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal, se hará un estudio previo para elegir la batería psicométrica a utilizar con los candidatos inscritos en el concurso del Servicio Profesional de Carrera. La batería permite medir de manera objetiva y confiable a cada uno de los aspirantes.

La documentación del expediente del Servicio Profesional de Carrera se integrará con los documentos que acrediten la estadía y desarrollo del personal de Carrera, entre ellos están: cédula profesional, constancias de diplomados, dictámenes de promoción, notas de mérito, postgrados, maestrías, antigüedad, etc.

La evaluación del Servicio Profesional de Carrera, se integrará por personal calificado (psicólogos) y se organizará conforme a los cuerpos de especialidad



en Administración, Finanzas y Jurídico con los puestos que determine el catálogo de puestos como ya se ha mencionado.

Se podrán incorporar al Servicio, puestos distintos a estos (mandos medios), tomando en cuenta su carácter técnico y su perfil.

Se desarrollará un manual de procedimientos, apegado a los principios del Servicio Profesional de Carrera.

Al tener directamente la responsabilidad, el Jefe de Departamento de Personal coordinará al jefe de Oficina para que con la misma filosofía, se desarrollen los movimientos que regirán los ascensos, ingresos, reclutamiento, selección, conflictos laborales, etc.

Finalmente, la normatividad deberá ajustarse estrictamente a los principios que de ella deriven inclusive para evitar conflictos.

3.2. FUNDAMENTO LEGAL

Leyes:

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentada en el apartado b) del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos



- Ley Federal del Trabajo

Reglamentos:

- Reglamento de Bolsa de Trabajo art. 10 y 17, capítulo IV, art.50, fracción II, 51 y 57 fracción II.
- Reglamento de Capacitación y Productividad, capítulo IV art. 14 inciso a) y e)
- Reglamento de la Condiciones Generales de Trabajo, art. 10, fracción IV.

3.3 CONCLUSIONES

El Recurso Humano es sumamente importante y el más valioso en cualquier organización, por lo que debe cuidarse con criterios profesionales y éticos para un adecuado desarrollo laboral y personal, sin embargo, en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE, dados los usos y costumbres que se llevan a cabo, el Recurso Humano es el menos considerado y valorado. Esta afirmación se deriva del reporte de actividades presentado, ya que demostró el manejo inadecuado que se tiene del área de Reclutamiento y Selección de Personal en la Subdirección de Administración.



La estructura del área tiene cierta lógica, sin embargo, no se delegan las funciones y competencias correspondientes del área, entre otras razones porque las costumbres están muy arraigadas, considerando que si así se dan “resultados” ¿para que cambiar?.

La bolsa de trabajo funciona de manera arbitraria, al igual que el proceso de escalafón que es totalmente obsoleto, ya que no se analiza el perfil de los reclutados ni los méritos del trabajador, respectivamente. Otra situación que ocurre es que al personal contratado no se le evalúa sino hasta después de haber transcurrido cierto tiempo que va desde seis meses hasta un año, posterior a su contratación. Está situación es una desventaja para la Institución, ya que si el personal resulta ser no apto, ya no hay manera de rescindir esa contratación.

La intervención del sindicato, obstaculiza el proceso de contratación y otorga ascensos a trabajadores que no lo ameritan o que no cubren el perfil requerido para determinados puestos y/o niveles, como ya se ha mencionado.

Es por eso que la propuesta de reestructuración pretende mejorar y optimizar el potencial del recurso humano, analizando las ventajas que tiene el retomar las funciones propias de un departamento de personal, ya que si se le delega el control total que requiere el área y sin la intervención del sindicato, la fuerza de trabajo del Instituto, entre otros aspectos, se organizaría y al mismo tiempo, se disminuiría la rotación del personal y se evitaría la contratación de personal por honorarios, confianza y despachos especializados sin una justificación objetiva de dichas contrataciones.



El recurso humano esta sediento de dirección la cual debe de tener un aspecto de empatía sumamente alto para poder desarrollarla en el desempeño de sus actividades y prospectos de crecimiento tanto laboral como personal.

Todo esto exige, desde el punto de vista organizacional, un cambio profundo en la dirección, supervisión y gestión de los recursos humanos, un progresivo incremento de competencia que implica, una nueva relación contractual entre organización y trabajadores y una nueva ética profesional basada en el respeto personal y profesional.

Por lo que, vivir y adaptarse a una sociedad abierta y cambiante como la nuestra requiere, necesariamente, un cambio de mentalidad en las personas y en las organizaciones, máxime cuando en nuestra sociedad en particular se ha desarrollado un gran avance tecnológico, de cambios continuos en todas las esferas de la vida y un progresivo nivel de exigencias de los ciudadanos en su calidad de servidores públicos y derechohabientes.

Esta propuesta es solo una aportación de cómo pudiera establecerse el cambio en el área ya que este debe ser generalizado a nivel institucional, y en lo particular, que cada integrante de la misma tenga el compromiso con la sociedad de ofrecer un servicio de atención eficiente y de calidad humana.

Bibliografía

Alarcón, A. Chelech, S.(2002). Reclutamiento y Selección de Personal.

Pirámide. México

Arias G. F. (1994). Administración de recursos humanos. Trillas. México

Barón, M.(1999). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Mcgraw Hill. España.

Bravo, A. (2004). Compendio para el estudio de la Administración de Recursos Humanos.Del contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo

Brown J. (1992). La psicología social en la industria. Fondo de Cultura Económica. México.

Carbo, P.(1999). Manual de la Psicología aplicada a la empresa. Gránica. México

Dunnette, D.M. (1982). Selección y Administración de Personal. Cecsa.México

Furnham, A. (2004). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México.

García, E. (2000). Estudios de psicología industrial y del personal. Trillas. México

Garrido M. (1998). Psicología de las organizaciones. Amaru. México

Gómez A. (1992). Recursos Humanos. Ecasa. México

Grados J. (2004). Reclutamiento y selección de personal. Manual Moderno. México

Guiselli E. (1980). Psicología Industrial. Editorial Letras, México

Haro G. (2004). Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos. Civitas ediciones. México

Landy F. (2005). Psicología industrial. Mcgraw Hill. Interamericana de México

Olleros, M.(1997). El proceso de captación y selección de personal. Gestión 2000. Barcelona

Palaci D. (2004). Psicología de la organización. Pearson Educación. México

Peña B. (1999). La psicología y la empresa: el factor humano. Hispano Europea. México

Robbins P. Stephen. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica Prentice Hall. México

Rodríguez, F. A.. (1999). Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Pirámide. México.

Schein H. (1982). Psicología de la organización. Prentice Hall. México

Stephen Franklin. (1996). Principios de administración. CECSA. México

Smith, H. (1990). Psicología de la Conducta Industrial. Interamericana. México

Tiffin, G. (1982). Psicología Industrial. Diana. México

Trechera J. (2004). Como gota de agua, la psicología aplicada a las organizaciones. Desclee. México.

Wakeley H. (1987). Psicología de la conducta industrial. Mcgraw Hill. México

Werther W. (1999). Administración de personal. Mcgraw Hill. México

Whittaker, J. (1984). Psicología. Interamericana. 4ª. Edición. México.



R

eclutamiento, Selección y

Evaluación de Personal: una visión generalizada en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE

Toda empresa se debe preocupar por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores, pero no todos advierten que esto solo se logra mediante una correcta selección de personal. El trabajador que ocupa un puesto que no corresponde a sus aptitudes, se siente descontento, el que desempeña una labor que no esta de acuerdo con sus merecimientos personales, se siente víctima de una injusticia y el que hace un trabajo incompatible con sus inclinaciones, es presa del desaliento.



Para garantizar un nivel normal de eficiencia en el trabajo, debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo, y viceversa; por lo tanto, es indispensable que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos y analizados, conociendo lo mejor posible las actividades y responsabilidades que tienen que cumplirse, así como los requisitos mínimos que el trabajo exige a la persona que lo ocupe.

Cuando una empresa carece de técnicas adecuadas de selección de personal, pone en peligro su estabilidad:

- Excesiva rotación de personal
- Aumento en los costos de adiestramiento
- Baja eficiencia en el trabajo
- Duplicidad de funciones
- Baja motivación, etc.

El principal reto del provisionamiento de personal es garantizar la cobertura de los puestos vacantes en las fechas establecidas con el personal idóneo. Esto conlleva a la necesidad de establecer estrategias y valoración del personal, que aseguren la captación, identificación y elección de elementos humanos que satisfagan las necesidades de trabajo en la organización, en cantidad, calidad y oportunidad.



Por ello, se definirá la importancia de la organización. Para Grados (2004), ésta recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado con respecto a cómo debe ser una empresa.

2.1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo, según Agustín Reyes Ponce (1982, tomo II), está formado por las siguientes etapas:

1.- Previsión: es en donde nos planteamos la pregunta “¿Qué puede hacerse?”, aquí básicamente se lleva a cabo la fijación de objetivos, de cursos alternativos de acción y de investigación.

2.- Planeación: con la pregunta “¿Qué se va a hacer?”, la que será contestada con base en la selección de objetivos y políticas, además de la definición de procedimientos y programas.

3.- Organización: es en donde nos preguntamos “¿Cómo se va a hacer?”, aquí se determinarán actividades, autoridad, responsabilidad, jerarquías, funciones y obligaciones.

4.- Integración: con la pregunta “¿Con qué se va a hacer?”, es decir, qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicos tenemos a nuestra disposición.



5.- Dirección: verificar que se haga; es decir, comprende la supervisión, mando, autoridad y dirección, así como la comunicación en la empresa.

6.-Control: donde se determina cómo se ha realizado; mide la ejecución, corrige desviaciones, establece normas de operación y control.

Sin embargo, es tan grande la importancia de la organización que en ocasiones ha hecho que algunos autores (Argyrys y Barnard) pierdan de vista que no es sino una parte de la administración y da lugar a que contrapongan a esta última como si la representara lo teórico y lo científico, y la segunda lo práctico y lo empírico. Esto es inadecuado por todo lo que se ha descrito. Constituye el punto de enlace entre aspectos teóricos y los aspectos prácticos, es decir, “lo que debe ser” y “lo que es” (Grados, 2004).

Para García (2000), la nomenclatura no suele ser uniforme en las distintas empresas, el orden y aún las denominaciones, cambian de una empresa a otra. La más usual es la denominación de departamentos que se dividen en secciones, sin olvidar que en el ámbito laboral existen políticas que indicarán el camino y curso a seguir.

Por tal razón, el enfoque lógico hacia la provisión de personal se inicia con un estudio cuidadoso de las necesidades actuales y futuras dentro de la empresa. Las necesidades se establecen en términos cuantitativos, cualitativos y de periodicidad. En la primera se considera la cantidad de gente que se deberá contratar, en las cualitativas la naturaleza del tipo de puestos y las características de las personas que se necesitan para cubrirlos, mientras que en



la periodicidad se determinan las fechas convenientes para contratar al nuevo personal.

Con lo anterior, tenemos la apertura del tema: reclutamiento y selección; el proceso consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuáles se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen a las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal, la organización puede saber quienes de los solicitantes que se presenten, son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza como se debe, el departamento de personal-recursos humanos no logra los objetivos determinados, asimismo una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización (Stephen, 1996).

Idalberto Chiaveno (1999) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

Básicamente es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos, oportunidades de empleo que pretende llenar (Gómez, 1992).



Otra definición considera que el reclutamiento es el proceso mediante el cual se busca y se obtiene a un grupo de personas que aspiran a un puesto vacante de la organización y se elige al candidato que más se acerque a los requisitos demandados por el puesto a cubrir (Wakeley, 1987).

Aunque son de diferentes autores las definiciones del proceso de reclutamiento hasta aquí revisadas, todas llegan al consenso de que el principal reto del provisionamiento de personal es garantizar la cobertura de los puestos vacantes en las fechas establecidas con el personal idóneo. Esto conlleva a la necesidad de establecer estrategias y valoración del personal, que aseguren la captación, identificación y elección de elementos humanos que satisfagan las necesidades de trabajo en la organización, en cantidad, calidad y oportunidad.

2.2. SELECCIÓN DE PERSONAL

Para Stephen (1996), la Selección es un proceso de carácter técnico administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a las personas que precisa, se trata de un conjunto de técnicas que permitirán encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo. Es una función fundamental para las organizaciones dado que, cuánto más adecuada sea, mayores serán las posibilidades de éxito.

El proceso de selección, requiere de objetividad, es decir, de sometimiento a criterios imparciales y ajenos al juicio subjetivo del individuo que selecciona. El psicólogo tiene que identificar al candidato que mejor se adecue a las



necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización (Robbins, 1996).

Fernando Arias (1998) define la selección como el proceso para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a si mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, a los propósitos de la organización.

La Selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación del hombre al cargo.
2. Eficiencia del hombre en el cargo.

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender a trabajar, la selección no sería necesaria pero hay una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente y que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida (Alarcón, 2002).

Calcular a priori el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la Selección. Por ello el proceso de Selección debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también un pronóstico de esas dos variables (Zully, 2002).



Werther (1999), considera que las organizaciones siempre han utilizado algún medio para seleccionar personas para puestos de trabajo pero es a partir del planteamiento de problemas relacionados con la integración de los sujetos al puesto de trabajo y con la mejora de los resultados para la organización y para los trabajadores, cuando esta selección se hace “científica”

La Selección es un proceso que nos permite elegir a los mejores candidatos para un puesto de trabajo, mediante el uso sistematizado de conocimientos profesionales e instrumentos científicos. Consta de tres etapas:

- A) Perfil Profesiográfico.
- B) Reclutamiento y Evaluación de los Candidatos
- C) Decisión Final y Redacción del Informe (Werther, 1999)

La Selección es un problema de relaciones humanas porque, si consideramos el trabajo como conducta y como actividad del hombre, la búsqueda de las personas idóneas es un objetivo prioritario para cualquier organización. La eficacia no solo se mide en función de la organización, sino también en función del hombre, en la medida que le sirva para desarrollarse (Wakeley, 1987).

Palaci (2004) explica que el proceso de Selección ha ido evolucionando y se han ido encontrando medios cada vez más adecuados para hacerla. Permite detectar las características idóneas de la persona aunque ésta se ha de englobar en la política de personal que abarca todos los procedimientos que tienen las organizaciones para llevar a cabo el conjunto de intervenciones que se ponen en juego para actuar respecto a los recursos humanos: planes de formación, comunicación e información, estructuras, organigramas, sistemas



de promoción, planes de carreras, etc. La selección por sí misma, no garantiza la integración de la persona dentro de la organización, tendrá que estar complementada con una buena política de personal, es decir, la Selección es un aspecto importante pero no el único.

Tradicional y erróneamente, se ha venido a asignar a los psicólogos el papel de técnicos de la selección o especialistas en aplicar y evaluar test, pero el papel del psicólogo es más amplio dentro de una organización (Haro, 2004). Realiza una tarea de Selección de personal profesional utilizando sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizando una lectura diagnóstica y pronostica de los candidatos posibles. A partir de esa percepción y de la comprensión resultante, la tarea de Selección es una propuesta de alianza basada en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos; el psicólogo debe comprender la conducta humana en sus intereses, capacidades y habilidades (Brown, 2004).

La Selección tiene una gran repercusión en la política de personal, tanto económica como técnica y humana:

- **Económica:** las personas mejor seleccionadas tienen más eficacia en el rendimiento, por lo tanto supone menores costos y menores errores a la organización.
- **Técnica:** si la persona es la más adecuada, el uso de los medios técnicos será más adecuado (menos riesgos de averías, menos tiempo de



disfuncionalidades, más polivalencias en las tareas, etc.) lo que garantiza el buen uso de la tecnología.

- **Humana:** la persona más adecuada para un puesto de trabajo se acomoda mejor, tiene más satisfacción, menos riesgo físico, trabaja más seguro y realiza el trabajo más satisfactoriamente (Bravo, 2004).

Según Bravo (2004), la Selección permite la redistribución del personal de forma adecuada a sus aptitudes, en situaciones de cambios tecnológicos o de cambio organizacional, por lo que favorece el desarrollo de la organización.

En muchos departamentos de personal se integran las funciones de reclutamiento y selección en una sola función que puede recibir el nombre de contratación (Garrido, 1998).

Furnham (2004), propone contar con un grupo grande de candidatos para llenar las vacantes disponibles que al mismo tiempo, constituye la situación ideal del proceso de Selección. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de Selección y por el contrario, cuando es fácil de llenar, se conoce como un puesto de alta razón de Selección.

Lo importante en este rubro es conocer que la razón de Selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes; cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de Selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de solicitantes y de las personas contratadas será bajo.



Otro aspecto importante es el ético. Los favores especiales concedidos a los “recomendados”, las gratificaciones y los obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo.

Una contratación obtenida mediante un soborno introduce a la organización a una persona que no solamente no será idónea y que se mostrará refractaria a todas las políticas de personal, sino que también se referirá a la administración como un sistema corrupto (Trechera, 2004).

En términos estrictos, se puede afirmar que cada tipo de actividad lleva implícita una serie de características o requisitos que se encuentran en cada persona en diferentes medidas. Esta dotación puede ser investigada mediante técnicas de exploración. La Selección Sistemática tiene una influencia decisiva en los Recursos Humanos de una organización porque:

- Permite conocer los requisitos necesarios para el mejor desempeño del puesto de trabajo.
- Conocer el potencial que representa todo el equipo humano de una organización.
- Centralizar y controlar la admisión de personal de nuevo ingreso mediante criterios uniformes. Todos son tratados de manera ecuánime.
- Mantiene un rigor objetivo por la formalización del procedimiento.
- Elaborar sistemas de promoción y ascenso.
- Realizar una elección de mandos con características objetivas para el desempeño de puestos de mando.



- Contar con información sobre aptitudes y habilidades.

Todo lo que sea inversión en Recursos Humanos es beneficioso para la organización y para las personas que la integran y principalmente, puede ayudar a reducir los niveles de rotación, ausentismo, fatiga, etc.(Barón, 1999).

Para tomar una decisión sobre la selección del personal idóneo, Carbo (1999) refirió que es esencial contar con la información acerca de los puestos que deberán cubrirse, tener la proporción entre las vacantes y el número de solicitantes y toda la información posible acerca del solicitante entre esta información se encuentra:

- Especificación del puesto, es importante que los entrevistadores del personal mantengan una relación estrecha con los departamentos de vivienda y puestos de la organización para poder conocer las características de la vacante.
- Selectividad al contratar: se expresa en términos de la proporción de selección, que representa la selección entre el número de solicitantes con que se cuenta.
- Información sobre los solicitantes: se relaciona con lo que un candidato puede hacer y lo que hace. El primero se refiere a la motivación, interés y otras características de su personalidad y el segundo al conocimiento, destreza, aptitud y potencial.

El número de etapas en el proceso de Selección cambia con base a la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puestos que se desee ocupar al igual que el costo de cada etapa y la efectividad de la misma.



El siguiente esquema, resume las etapas del proceso de Selección:

- A)** Requisición de personal, análisis y descripción del puesto.
- B)** Reclutamiento
- C)** Recepción de solicitudes
- D)** Entrevista Preliminar
- E)** Solicitud de empleo
- F)** Pruebas de Preselección
- L)** Contratación e Inducción.
- G)** Entrevista Profunda
- H)** Exámenes Psicométricos
- I)** Opinión del Jefe Inmediato
- J)** Encuesta Socio-económica
- K)** Examen Médico

Cabe mencionar que de la etapa de recepción de solicitudes a la de examen médico, son etapas excluyentes que permiten en un momento determinado y por alguna razón que lo justifique, interrumpir el proceso de Selección.

2.3. EVALUACIÓN DE PERSONAL

Desde hace siglos, el hombre se ha interesado en estudiar las diferencias humanas y encontrar las razones a las que se deben. A través de la historia y en las diferentes culturas sociales y empresariales se ha intentado establecer un valor para tales diferencias, con el objeto de asignarle a cada hombre las actividades para las que está mejor dotado y obtener como resultado los más altos beneficios como producto de su trabajo. Estas diferencias abarcan una gama completa de las características humanas como son la complejión física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, la personalidad, las motivaciones, la



destreza física, los valores, los intereses, la educación, la preparación académica, los conocimientos adquiridos, etc.(Tiffin, 1982).

Tales diferencias influyen de manera importante en el desempeño de su trabajo y es ahí donde radica el éxito de la colocación del personal, asignándoles el puesto para el que están mejor preparados, en el que su temperamento se adapte mejor al puesto y además, brindarles la capacitación necesaria que les ayude a realizar mejor las actividades asignadas (Tiffin, 1982).

Sir Francis Galton dio origen al estudio de las diferencias humanas. En su libro *Hereditary Genios*, publicado en 1869, presentó los elementos de un sistema para clasificar a los hombres con base a sus aspectos distintivos (habilidades), realizó un manejo estadístico de los datos utilizando la distribución normal de frecuencias.

Sus primeros esfuerzos dieron como resultado un sencillo ordenamiento de las personas en categorías amplias, sin embargo, reconocía la necesidad de expresar la posición relativa de cada persona en forma de un solo puntaje o índice, por lo que inventó el puntaje estándar (Rodríguez, 1999).

En 1895 el psicólogo francés Alfred Binet se enfocó al estudio de los procesos mentales más complejos, enfatizando la importancia de estudiar y medir las facultades superiores como: la memoria, fantasía, imaginación, atención y comprensión. Dichos estudios los realizó con niños en edad escolar. Una de sus principales aportaciones fue el método de análisis de ítems, que consistía en comparar cada una de las respuestas de los niños con otros aspectos de su



comportamiento. Actualmente es el método más usado por casi todos los autores de las pruebas psicológicas efectivas que se utilizan (Rodríguez, 1999).

En 1905 en París, se empezó a usar la primera prueba publicada por Binet, conocida como Escala Métrica de Inteligencia que consistía en 30 tareas que iban de la más sencilla a la más difícil y que daba como resultado estimaciones exactas del estado mental del niño y predicciones de su aprovechamiento escolar. En 1916, en Estados Unidos de Norteamérica, Lewis Terman publicó el test Stanford-Binet, que consistía en 90 tareas arregladas en orden de dificultad creciente y la manera de expresar los puntajes fue a través de un cociente de inteligencia IQ ó CI, la razón entre la edad mental de un individuo y su edad cronológica; con este test las medidas de las diferencias personales surgen de la edad, dando como resultado una medida (Whittaker, 1984).

Todo lo que existe, posee una cierta cantidad y consecuentemente, puede ser medido. Este es el supuesto teórico. Con la medición, asignamos números a los fenómenos observados, lo que permite una comunicación más precisa entre grupos de científicos y no científicos (Dunnette, 1982).

La medición en la industria se refiere a la observación y a la búsqueda de sentido del comportamiento humano a través de métodos y estadísticas que permitan comprender mejor al elemento humano en el ámbito laboral, sin dejar de considerar otros aspectos que influyen en la conducta de las personas como las relaciones familiares, necesidades, intereses, etc. (Dunnette, 1982).



Garrido (1998), explicó que debido a la complejidad de los seres humanos, no es suficiente la utilización de una sola herramienta o técnica para conocer a la gente. Es necesario hacer uso de varias herramientas que permitan obtener información integral y con un mayor grado de confiabilidad respecto a la persona objeto de estudio. Para poder identificar los aspectos personales que nos interesan medir en los candidatos, es necesario hacer una revisión general de las definiciones de inteligencia, aptitud y personalidad

Aún no se ha llegado a establecer una sola definición para el concepto de inteligencia, por tal motivo, se describe lo que algunos psicólogos definieron como inteligencia. Entre 1912 y 1914, Stern introdujo el término CI (IQ) para definirla como la adaptabilidad general a los nuevos problemas y condiciones de la vida.

En 1921 Lewis Terman definió inteligencia como la capacidad para pensar en abstracto. En 1943 Stoddard refirió a la inteligencia como la capacidad para emprender eficazmente actividades que se caracterizan por dificultad, complejidad, abstracción, economía, adaptabilidad a una meta, valor social y aparición de elementos originales, así como para mantener estas actividades en condiciones de concentración, energía y de resistencia a fuerzas emocionales.

En 1944, David Wechsler propuso que la inteligencia era la capacidad compleja o global del individuo para actuar con una finalidad, para discurrir racionalmente y para hacer frente con eficacia a su ambiente.

Stern creó la fórmula para determinar el CI de las personas:



$$\text{Cociente de Inteligencia (CI)} = \frac{\text{Edad mental}}{\text{Edad cronológica}} \times 100$$

Un CI de 100 significa que el rendimiento del sujeto que lo tiene es el rendimiento promedio de todos los de su edad, hombres o mujeres. Entre más exceda de 100 el CI de un niño, mejor será su rendimiento en relación con sus compañeros de edad, de manera semejante, entre más lejos esté de 100 el CI de un niño, peor será su rendimiento en una prueba en relación con sus compañeros de la misma edad (Ollerós, 1997).

Se considera que todos nacemos con un determinado potencial intelectual que puede ser modificado por el grado de estimulación del medio que nos rodea, es decir, puede disminuir, mantenerse o superarse. Con base en la escala Wechsler, los principales factores de inteligencia que se pueden evaluar se encuentran la dotación natural, la capacidad de aprendizaje, el nivel y tipo de pensamiento, memoria, atención y concentración, capacidad de juicio (lógico, convencional, emocional), capacidad analítico-sintética, coordinación visomotora, organización visual, etc.

Por ello, es importante conocer qué es lo que mide cada subtest con la finalidad de que la batería psicométrica sea la correcta para evaluar, sin olvidar que tiene que ser elegida con respecto al puesto vacante. La gama de los exámenes psicométricos es casi infinita por lo que permite tener una evaluación adecuada tanto cualitativa como cuantitativamente, complementando con la entrevista que



se le debe hacer al solicitante. Al respecto de esta última, no existe un guión preestablecido para realizarla pero si podemos mencionar que es todo un arte entrevistar, aquel que considere que domina la entrevista puede considerar que ya lleva el 80% de la evaluación y el 20% restante los exámenes psicométricos, éstos son una herramienta que al combinarse con la información obtenida de la entrevista, puede iniciarse el dictamen final.

Existen dos tipos de entrevista: inicial y profunda. La finalidad de la entrevista inicial es corroborar los datos obtenidos en la solicitud y/o currículum vitae, establecer contacto visual con el candidato y hacer un registro de su conducta. La entrevista profunda se divide en cinco etapas: apertura que se refiere a la recepción formal del candidato, rapport en donde establecemos empatía (capacidad de sentir lo que otro siente, ponerse en el lugar de la persona) para disminuir la ansiedad que se genera ante la situación de ser evaluado sin dejar de establecer una distancia social entre el candidato y el(a) entrevistador(a), desarrollo en donde hacemos preguntas directas de tipo cuantitativo; cima aquí la información es de tipo cualitativo con preguntas abiertas y finalmente el cierre, donde podemos decir al candidato que estamos por concluir nuestra entrevista. Las preguntas básicas que deben hacerse en una entrevista son nombre completo, edad, domicilio, teléfono, escolaridad, experiencia laboral (anteriores y actual trabajo si es que lo tiene), metas, habilidades o conocimientos generales, etc. al hablar de una entrevista no podemos dejar de mencionar los errores más comunes que se cometen, entre ellos están

✓ Efecto del Halo: la tendencia a sentir simpatía o antipatía sin que exista justificación para ello. Lo que conocemos como transferencia, que indica lo que



nosotros representamos para el candidato y contra-transferencia, lo que él me representa.

- ✓ Hacer entrevistas prolongadas con más tiempo del fijado de antemano.
- ✓ La falta de interés en algunos aspectos.
- ✓ El influir en las respuestas, el entrevistador quiere escuchar lo que desea escuchar.
- ✓ Hacer más de una pregunta a la vez.
- ✓ Exagerar la toma de nota durante la entrevista.
- ✓ No aclarar en el momento en que te están dando la información.

Se sugiere preparar las preguntas que deberán hacerse para facilitar nuestro trabajo sin dejar de poner atención a la información que se va originando.

Continuando con los exámenes psicométricos. De acuerdo con Pierre Pichot (en Tiffin, 1982), los test se clasifican en pruebas de inteligencia, aptitud, y personalidad. Entre los más conocidos se encuentran:



Inteligencia: Wais
Raven
Dominos
Army Beta II-R
Wonderlick
Barsit
Terman Merryl

Aptitudes: Bender
Moss
BTA
BPA
DAT

Personalidad: 16 FP
Allport
Luscher
Cleaver
Machover
http
Edwars
Z-test
California
Rorschach



Para elegir una batería se debe considerar el puesto, el tiempo de aplicación y el costo. En el caso del FOVISSSTE, en su gran mayoría, se aplica la batería de pruebas de admisión (BPA), niveles 1 y 2, raven aunque este examen se sustituirá por domino por ser el actual, 16 factores de la personalidad (16FP), test proyectivo de la figura humana de Karen Machover y el test de colores de Luscher.

De lo antes mencionado podemos hacer una reflexión sobre lo que diferentes autores vistos han aportado para el desarrollo de las actividades cotidianas de las organizaciones en lo que se refiere al tema tan extenso de los recursos Humanos sobre todo en los aspectos de reclutamiento y selección del mismo, en donde podemos apreciar con perfecta claridad que los fundamentos y conceptos presentados tienen vigencia en la actualidad y de alguna manera podemos verlos como lineamientos principios generales rectores de los procedimientos funcionales de las organizaciones ya sean públicas o privadas.

Es preciso identificar de una forma muy particular y precisa los motivos o situaciones que predisponen al servidor público a no ser claros en la aplicación de estos preceptos o pasarlos por alto, es de vital importancia para el buen desempeño actual y futuro del FOVISSSTE corregir el camino, e implementar las acciones necesarias para hacer principios rectores de aplicación con la finalidad de realizar lo elemental y poner en ejercicio los conocimientos que se presentan en este trabajo.

En el siguiente Capítulo veremos mas a fondo la situación que prevalece en el FOVISSSTE muy en particular en el área de administración ya que será nuestro punto de partida para la propuesta que se plantea en el presente trabajo.



P ropuesta de Reestructuración del Área de Reclutamiento y Selección de Personal

3.1. SITUACIÓN ACTUAL EN EL ÁREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL EN EL FONDO DE LA VIVIENDA DEL ISSSTE.

En este Capítulo con el objeto de adecuar una mejora significativa en el área de reclutamiento y selección de personal del FOVISSSTE nos daremos a la tarea de revisar, analizar y proponer una reestructuración que permita simplificar los procedimientos que le dan forma a la actividad propia de los Recursos Humanos que es objeto de este trabajo.



Así mismo esto nos permitirá en buena medida la unificación de criterios en el desempeño de las áreas involucradas para que estas sean homogéneas y cumplan con el objetivo de la aplicación de un modelo más congruente en lo que se refiere al recurso más valioso de cualquier organización: **el Recurso Humano.**

Los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en el FOVISSSTE, prácticamente no existen, ya que de forma esporádica se realiza la aplicación de dichos procedimientos, en este sentido para poder tener un panorama más amplio de esta situación, se describen los puntos focales que provocan esta situación y al mismo tiempo, se plantea la posibilidad de encontrar alternativas de solución.

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

En primer término tenemos que los procedimientos para la ejecución de los asuntos inherentes a las áreas de reclutamiento y selección de personal están regulados en diferentes reglamentos y que encuentran su fundamento en la Ley Federal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, es importante conocerlos, sino en su totalidad, si es necesario tener una breve referencia de cómo funcionan a través de los diferentes lineamientos y las directrices que nos permita detectar deficiencias y corregirlas.

De lo anterior tenemos que existen tres reglamentos uno de Planeación de Recursos Humanos, otro de Escalafón y el último de Bolsa de Trabajo y tres Comisiones y Subcomisiones Nacionales Mixtas respectivamente, que están directamente involucradas en las actividades de reclutamiento y selección de personal del FOVISSSTE.



A continuación veremos algunos de los Reglamentos que contienen aspectos básicos que son necesarios para este análisis:

REGLAMENTO DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este reglamento contiene las normas, estructura, forma de integración y funciones de la Comisión Nacional Mixta de Planeación de Recursos Humanos que en cumplimiento de lo dispuesto en los artículos 20 y 51 de la Ley Federal de los Trabajadores del Estado, se encarga de revisar, proponer, actualizar, modificar y autorizar en su caso, el catálogo de puestos y las plantillas del personal, tendientes a establecer un sistema integral de planeación de recursos humanos. Además de realizar estudios enfocados a analizar y proponer las posibilidades de desarrollo de los trabajadores, a través del sistema escalafonario, para ocupar nuevos puestos. Asimismo, analizar y proponer las formas para integrar estos puestos, con los programas y procedimientos de capacitación, desarrollo y productividad; de seguridad e higiene, y en su caso, con los de reclutamiento y selección del personal.

COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Comisión Nacional es el órgano encargado de proponer las políticas y normas de dirección, vigilancia y evaluación de las acciones a seguir para el análisis y actualización del catálogo de puestos; de las plantillas de personal; del sistema de planeación de recursos humanos del Instituto; del sistema escalafonario; de los programas de capacitación, desarrollo y productividad; de seguridad e higiene, y de reclutamiento y selección de personal (art. 4).



SUBCOMISIÓN MIXTA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se crearán subcomisiones que dependerán de la Comisión Nacional, y se establecerán una por el Fondo de la Vivienda (art. 16).

Los vocales del Instituto serán: el Vocal Ejecutivo del Fondo de la Vivienda o el titular del área administrativa y el Jefe de Recursos Humanos, según corresponda.

B) El Secretario Técnico será nombrado por el Vocal Ejecutivo del Fondo de la Vivienda o por el titular del área administrativa.

Los representantes del Fondo serán designados o removidos por la administración y así mismo los representantes del sindicato serán designados o removidos por el Secretario General de la sección sindical.

El domicilio de las subcomisiones será el de la subdirección de administración, y dispondrán de los recursos humanos, financieros y materiales necesarios, proporcionados por el Titular para su adecuado funcionamiento.



FUNCIONES DE LA SUBCOMISIÓN MIXTA DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- A) Atender y aplicar las recomendaciones, acuerdos y normas que formule la Comisión Nacional.

- B) Dentro del área de su competencia, cada Subcomisión será responsable de la organización, coordinación, desarrollo y evaluación de las actividades que le encomiende la Comisión Nacional, apegándose a los procedimientos que ella establezca, y que le serán comunicados a través del Secretariado Técnico.

- C) Realizar las actividades de acuerdo a los procedimientos y calendarización de los programas que sean implantados por la Comisión Nacional.

REGLAMENTO DE ESCALAFÓN

Este Reglamento fija las normas para la aplicación del derecho escalafonario de los trabajadores del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado; así mismo, organiza el sistema y regula los procedimientos para la promoción, cambios y permuta de los trabajadores de base del Instituto.

COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE ESCALAFÓN

La Comisión se integrará con tres representantes del Instituto designados por el Titular o por quien tenga delegada esta facultad y tres del Sindicato designados



por el Comité Ejecutivo Nacional, de conformidad con sus Estatutos y normas internas de organización, con sus respectivos suplentes quienes intervendrán en ausencia de los propietarios.

SUBCOMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN

Las subcomisiones son órganos desconcentrados de la Comisión, dependen de la misma y se establece una por el Fondo de la Vivienda. Las subcomisiones se integrarán con tres representantes del Fondo y dos del Sindicato (art. 39).

FUNCIONES DE LA SUBCOMISIÓN MIXTA DE ESCALAFÓN

- I. Mantener actualizado su registro de plazas vacantes y de nueva creación de los diversos centros de trabajo de su circunscripción;
- II. Actualizar las fichas escalafonarias de los trabajadores cuando soliciten inscripción a concurso;
- III. Integrar dentro de su circunscripción un escalafón de acuerdo con las plantillas de personal, la estructura escalafonaria y el catálogo de puestos que para el efecto le proporcione el área administrativa correspondiente;
- IV. Orientar a los trabajadores para que puedan ejercer correctamente sus derechos escalafonario, de cambio y permuta;



DEL PROCEDIMIENTO ESCALAFONARIO

I. La subdirección administrativa, al tener conocimiento de vacantes escalafonarias definitivas, provisionales o de la creación de nuevas plazas, deberá ponerlas a disposición de la Subcomisión respectiva en un plazo de 10 días hábiles.

Las notificaciones deberán contener los siguientes datos relativos a la plaza:

- A) Grupo, rama, puesto, nivel.
- B) Clave del puesto y servicio;
- C) Lugar de adscripción;
- D) Sueldo y pago por riesgos profesionales;
- E) Horario, turno y jornada;
- F) Nombre de la persona que ocupaba la plaza;
- G) Motivo y fecha de la vacante;
- H) Carácter de la vacante, definitiva, provisional o de nueva creación;
- I) Turno opcional en su caso, y
- J) Números de la plaza.

Al tener conocimiento de la vacante, la Subcomisión respectiva, expedirá un boletín que se fijará en lugares visibles y preestablecidos en los centros o unidades de trabajo, con los datos de la misma a que se refiere la fracción anterior y los requisitos establecidos en el Catálogo de Puestos que acrediten el



perfil para su ocupación, convocando a los trabajadores del puesto o rango inmediato inferior al ascenso dentro de la rama y grupo de que se trate, así como para quienes se encuentren registrados en cambio de puesto o rama, levantando acta de actuación con firma de dos testigos.

La Subcomisión integrará un expediente por cada vacante con los siguientes documentos:

- A) La notificación
- B) Las cédulas de inscripción de trabajadores con derecho a concursar;
- C) El boletín que se emita para el concurso y el acta de actuación respectiva;
- D) La documentación de orden laboral y académica que presenten los interesados, y
- E) Las resoluciones que se emitan.

Una vez concluido el periodo de inscripción, el cual constara de diez días hábiles a partir de la fecha de publicación del boletín, la Subcomisión procederá a celebrar el concurso, calificando los factores escalafonarios de los trabajadores participantes, de conformidad con los datos y constancias presentados al momento de su inscripción (art. 47).

En todo proceso escalafonario deberá considerarse la calificación de los siguientes factores



A) CONOCIMIENTOS. La posesión de los principios teóricos y prácticos que se requieren para el desempeño del puesto que el trabajador pretende ocupar, de acuerdo a los requisitos señalados en el Catálogo de Puestos.

B) APTITUD. La suma de facultades físicas y mentales, la iniciativa, laboriosidad y eficiencia con que el trabajador desempeña el puesto que tiene asignado.

C) DISCIPLINA. La observancia de las condiciones generales, el cumplimiento de las instrucciones legítimas dictadas por sus superiores y la adaptación a las rutinas de trabajo durante el desempeño del puesto que tenga encomendado.

D) PUNTUALIDAD. El estricto cumplimiento de los horarios oficiales establecidos.

E) ASISTENCIA. La constancia del trabajador para concurrir a sus labores.

F) ANTIGÜEDAD. El tiempo efectivo de servicios prestado por el trabajador en el Instituto.

La Subdirección de administración, y las áreas de recursos humanos en los centros de trabajo, facilitarán a la Comisión y a las subcomisiones información relativa al desempeño, asistencia y puntualidad, sanciones administrativas que se hubieran aplicado, notas buenas y de mérito relevante a que se hayan hecho merecedores los trabajadores para su calificación. Los jefes inmediatos de los trabajadores que estén concursando para un puesto escalafonario, auxiliarán a la



Comisión y subcomisiones proporcionando informes relativos a su desempeño cuando así se requiera para su calificación (art. 49 y 50).

El ascenso de los trabajadores a un nivel o rango superior se hará con base en la evaluación de los factores escalafonarios, mismos que se acreditarán por medio de constancias, certificados y diplomas (art. 51).

Cuando un trabajador no cuente con algún documento que acredite su capacidad para desempeñar el puesto de nivel superior, podrá solicitar a la Subcomisión que se le realice un examen a fin de demostrar su aptitud y conocimiento.

La promoción se concederá al trabajador que obtenga la más alta calificación conforme a la tabla para evaluar los factores escalafonarios, en caso de empate tendrá prioridad el trabajador que demuestre ser la única fuente de ingresos de su familia. Cuando existan varios en esta situación se optará por el que demuestre mayor antigüedad dentro del Instituto (art.52).

Las subcomisiones harán las notificaciones escritas del resultado de los concursos a los interesados en un término de cinco días hábiles, recabando la firma de enterado de los concursantes.

La Subdirección de Administración será el conducto para comunicarle el ascenso al trabajador promovido por la Subcomisión, previniéndole que tiene tres días hábiles para presentarse a laborar.



Los trabajadores que hubiesen participado en el concurso y que no estuvieran de acuerdo con el resultado del mismo tendrán diez días hábiles improrrogables para presentar inconformidad ante la Subcomisión. Asimismo deberán enviar copia a la Comisión.

Una vez transcurrido el término de diez días hábiles señalados para presentar inconformidad, los dictámenes que emita la Subcomisión serán remitidos a la Coordinación Administrativa, Subdelegación de Administración o Área Administrativa competente para su debido cumplimiento (art. 57).

Si no existieran candidatos para ocupar la plaza después de haber cubierto el proceso escalafonario, se procederá conforme a los registros de cambios, así como el de trabajadores provisionales, agotado lo anterior de prevalecer vacante, la Subcomisión la declarará desierta y pondrá la plaza a disposición de la Subcomisión Mixta de Bolsa de Trabajo correspondiente (art. 58).

REGLAMENTO DE BOLSA DE TRABAJO

Este Reglamento, fija las normas, procedimientos, trámites y requisitos que deberán satisfacerse para el registro de candidatos a la Bolsa de Trabajo del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y su nominación para ocupar plazas vacantes declaradas desiertas en puestos de pie de rama, únicos y escalafonarios.



COMISIÓN NACIONAL MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO

La Comisión se integrará con tres representantes del Instituto designados por el Titular o por quien tenga delegada esta facultad y tres del Sindicato designados por el Comité Ejecutivo Nacional, de conformidad con sus Estatutos y normas internas de organización, con sus respectivos suplentes quienes intervendrán en ausencia de los propietarios con las mismas facultades y funcionarán como cuerpo colegiado autónomo.

SUBCOMISIÓN MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO

Se establece una por el Fondo de la Vivienda como ya se había mencionado se integrarán con tres representantes del Instituto y dos del Sindicato.

FUNCIONES DE LA SUBCOMISIÓN MIXTA DE BOLSA DE TRABAJO

Las subcomisiones en su carácter de órganos desconcentrados de la Comisión tendrán a su cargo la atención y desahogo de los asuntos siguientes (art. 39):

- I Aplicar y vigilar el cumplimiento de las normas, procedimientos autorizados y los que determine la comisión;

- II. Llevar el control de las propuestas y ubicarlas conforme al resultado obtenido en los exámenes de selección y demás elementos de valoración;



III. Solicitar a la autoridad competente respectiva los expedientes de candidatos calificados en puestos pie de rama, únicos o escalafonarios, tomando en consideración lo establecido en este reglamento y criterios que marque al respecto la comisión;

IV. Mantener actualizados los reportes de plazas de base, vacantes y de nueva creación de los diversos centros de trabajo de su circunscripción;

LAS INCONFORMIDADES

Todo candidato que se considere afectado por acuerdo o dictamen emitido formalmente por alguna subcomisión, dispondrá de diez días hábiles, improrrogables para interponer recurso de inconformidad ante ésta y enviar copia a la Comisión, mismo que deberá contener como requisito mínimo e indispensable el nombre del promovente, su domicilio, los datos de ubicación de la Subcomisión emisora del acto sobre el que se inconforma; la fecha en la que se enteró o le fue notificado el acto y la relación de los hechos y razones por los que se inconforma, pudiendo agregar a su escrito los documentos que estime conveniente.

Presentado el recurso ante la Subcomisión señalada como responsable, el Secretario Técnico bajo su más estricta responsabilidad integrará el expediente relativo con el acuerdo o dictamen impugnado, el proyecto de informe y demás elementos que estime conveniente, debiendo presentarlo ante el seno de la Subcomisión en un plazo no mayor de diez días hábiles a efecto de que ésta opine sobre el mismo y envíe dentro de los tres días siguientes el expediente integrado a la Comisión para su tramitación y dictamen.



La Comisión en pleno en sesión siguiente resolverá en definitiva y notificará a la Subcomisión y por su conducto al inconforme de manera oficial. El fallo de la Comisión no será revisable.

Es evidente que el procedimiento teórico esta claramente especificado a través de la integración de las diferentes Subcomisiones para que con la utilización de directrices y lineamientos se llegue al correcto desarrollo de las funciones en el campo de los recursos humanos.

En el FOVISSSTE no se lleva a cabo la aplicación de estos reglamentos.

Debido a varios factores o inercias que se arrastran desde por lo menos 10 años atrás aspectos propiciados tanto por parte de la administración y sindicato del FOVISSSTE ya que parece ser que se obedece a favoritismos, compadrazgos, recomendaciones, nepotismo, etc. Que lejos de favorecer el crecimiento de la institución entorpecen y enturbian los seguimientos, aunado a ello la indiferencia de la mayoría de los trabajadores que integran la plantilla laboral del FOVISSSTE.

Únicamente, para tener un ejemplo de lo que se realiza en el Fondo cuando hay evaluaciones, se describen dos candidatos sujetos de ingreso que por razones de confidencialidad y ética, se omitirán los nombres de estas personas.

El primer candidato tenía como escolaridad, pasante de la licenciatura en informática; al calificar los puntajes de su CI con el test raven, obtuvo un percentil 75, rango 90 y un diagnóstico de capacidad superior al término medio, el tipo de inteligencia obtenida fue funcional, lo que indicó que percibe la utilidad de los objetos.



En la batería de pruebas de admisión para evaluar aptitudes y habilidades, en los subtest de comprobación y atención, los puntajes fueron superiores al termino medio, lo cual indica que su resistencia a la fatiga ante tareas monótonas y rutinarias, es alta al igual que su nivel de concentración; capta y mantiene instrucciones para realizar funciones sencillas de oficina, bajo presión, sacrifica tiempo por precisión. En personalidad, muestra iniciativa e interés por innovar sistemas de trabajo; se adapta al grupo laboral sin dejarse influenciar por los demás para tomar decisiones, no se muestra opositorista a la mayoría solo que usa su propio criterio si en un momento determinado, no esta de acuerdo en algo, es creativo, este rasgo le permitirá agilizar su trabajo en la computadora, aunque si la tarea es aburrida puede llegar a mostrar flojera y baja motivación. Acata normas y reglas ya impuestas ya que controla impulsos y comportamiento en general.

Puede ocupar un puesto de mayor responsabilidad de la que hay en el puesto asignado, por lo que se concluyó ser un candidato apto para desempeñar las funciones del puesto de asistente en procesos administrativos FOVISSSTE. Este resumen se basa en los test de machover, 16 FP y en el de colores de Luscher, agregando lo que se observó en la entrevista.

La siguiente candidata con escolaridad bachillerato, fue asignada para ocupar el puesto de asistente ejecutivo III FOVISSSTE. Las funciones que va a realizar son distintas de las que tiene el puesto ya que la contratación de esta candidata viene por parte de la administración, es decir, no estuvo inscrita en la bolsa de trabajo y por ello, especifican con mayor detalle para qué la necesitan.



Por su rendimiento en los subtest que miden aptitudes y habilidades, se observó su bajo nivel de tolerancia al trabajar bajo presión, al igual que en su capacidad de atención visual y auditiva, rasgos que se miden con BPA, su CI fue inferior al termino medio, lo que señala un tipo de inteligencia concreta, percibe lo obvio, lo evidente y en personalidad, se observó una falta de control del impulso ante condiciones insatisfactorias, su capacidad de juicio valorativo de las cosas se torna subjetivo al únicamente considerar lo que ella juzga como “bueno o bien hecho”; vulnerable a la crítica social, razón por la cual se muestra ante los demás como una persona amable y respetuosa pero llega a ofenderse con facilidad. Presenta cierta tendencia infantil a la hora de resolver problemas, necesita empuje y reconocimiento por parte de las autoridades (jefe inmediato) para mostrar su potencial, es dependiente.

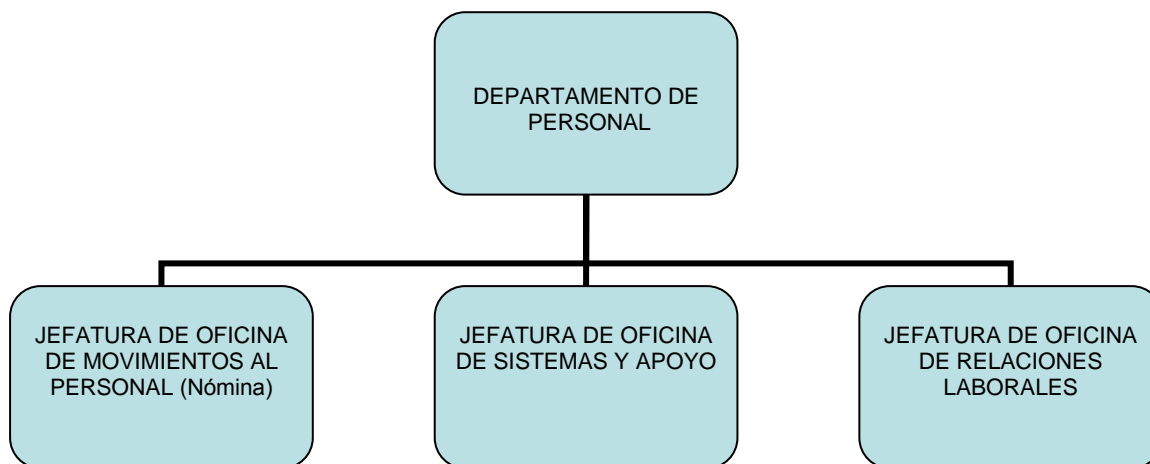
Como va a atender al público, le hace falta tener objetividad y tolerancia a la frustración ante condiciones insatisfactorias, por todo lo anterior se considera no apta para desempeñar las funciones encomendadas.

Cabe mencionar que se hace un paquete con las pruebas aplicadas y se anexa la entrevista por si se requiere de algún dato personal. Ese paquete se engrapa y se rotula con el nombre de la persona evaluada, por lo confidencial y lo delicado de esa información es importante crear un archivo independiente de los otros documentos que forman parte del expediente del trabajador(a). Si se contrata a la persona a pesar del resultado, situación que generalmente ocurre, ya no es responsabilidad de la psicóloga ni del área de personal, en esos casos se solicita al jefe inmediato que redacte una carta responsiva asumiendo dicha contratación.

Esos ejemplos son solo un resumen de lo que se redacta en el reporte de evaluación, como mencionamos al principio, únicamente los describí para ilustrar.

Así, el sistema de empleo en el FOVISSSTE prácticamente ha estado desapareciendo. Existe esporádicamente la aplicación de exámenes psicométricos al personal operativo de nuevo ingreso, cuyos resultados generalmente son ignorados, al igual que en el manejo del catálogo de puestos ya que es nulo para el área de reclutamiento y selección (agregando que es el nombre de los puestos los que sugieren las funciones que le deben corresponder, sin que en la mayoría haya congruencia entre estas), al igual que la bolsa de trabajo que es coordinada por personal ajeno al área mencionada.

ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL





Consecuencia de lo anterior la administración del FOVISSSTE en general a estado incurriendo en numerosos aspectos que podemos tratarlos como **desventajas** y que a continuación mencionamos las que son más evidentes:

- Incorporación de personal no calificado para el desarrollo de funciones determinadas.
- Desarticulación de los procesos de escalafón.
- Incremento en la rotación de personal.
- Alto grado de desmotivación en el personal ya que ingresan personas opuestas al perfil del puesto, independientemente de los efectos escalafonarios.
- Disminución en la productividad y desempeño del personal.
- Insatisfacción, tanto en la persona que se integra así como en sus compañeros de equipo de trabajo.
- Duplicidad de funciones.

De los puntos anteriores podemos deducir que es necesaria la consideración de un programa alterno de trabajo y se ha enfatizado en la importancia que representa el recurso humano para cualquier organización.

Sin embargo, claramente hemos podido apreciar la exageración, al pretender que con solo leyes y observaciones departamentales pueden resolverse todos los problemas administrativos que son mucho más complejos.

La presente propuesta trata de aprovechar las ventajas y evitar los aspectos que han sido considerados como desventajas.



Para ello procederemos a hacer una breve descripción de la aplicación de la propuesta y los resultados en disminución de tiempos para el proceso de selección y reclutamiento así como los beneficios en el procedimiento escalafonario.

ASPECTOS BÁSICOS A CONSIDERAR

Como primer aspecto es necesario hacer hincapié que la creación de una Jefatura de Oficina (de reclutamiento, selección y evaluación de personal), no implica la creación de nuevos puestos, sino por el contrario es únicamente aprovechar al personal que tiene la experiencia en esta área, y la creación de dicha jefatura, sería en el sentido organizacional y de estructura del FOVISSSTE en particular en el área de Recursos Humanos.

De lo anterior se sugiere la asignación de un responsable de esta nueva jefatura (Secretario Técnico), que de seguimiento a los establecido en las Condiciones Generales de Trabajo en lo que se refiere a la regulación del ingreso de personal así como transparentar y democratizar su trámite.

Una razón de importancia en la implementación radica en que es una propuesta más humana y real, aquí tenemos que ver en todos los casos “con personas concretas” a diferencia de la parte teórica, en que tratamos mas bien con relaciones, con “el como deberían ser las cosas” y aquí veremos los problemas “como son realmente”.



Al igual que analizamos los aspectos que son negativos, se presentan una serie de aspectos que serian lo contrario y son puente hacia una administración más efectiva:

- Disminución de la rotación del personal.
- Reorganizar el proceso de empleo con el fin de cumplir con las funciones que le corresponden, entre otros asuntos.
- Mantener la bolsa de trabajo con el número necesario de candidatos de acuerdo a las necesidades de fuerza de trabajo del Fondo además de mantenerla actualizada.
- Vincular al área de reclutamiento y selección en lo que respecta a los ascensos de personal con el proceso escalafonario y de capacitación.
- Determinar las necesidades de recursos humanos, materiales y técnicos para el adecuado desempeño de las funciones del área.
- Actualizar el perfil de los puestos y tener acceso al Catálogo del mismo (puestos).



VISIÓN DESDE UN PUNTO DE VISTA CONCRETO Y

OBJETIVO DE LA PROPUESTA

En estricto apego a reglamento, se pudiera trabajar como ya se ha descrito anteriormente, sin embargo, se considera que existe una alternativa de aplicación que mejora sobremanera el desempeño de cualquier organización en el sentido de la aplicación del ejercicio del psicólogo industrial. En este aspecto sería el manejo de una eliminación sistemática de todos los focos rojos que detienen y entorpecen el funcionamiento correcto de las actividades propias del psicólogo industrial como lo son el sindicato, la excesiva administración pública “burocracia”, reglamentos que rebasan el concepto del recurso humano considerándolo como un activo más y no como un ser humano, así mismo la eliminación de los intrincados canales de comunicación ya que se propicia una triangulación de información perjudicial dentro y fuera de las organizaciones.

En resumen, la funcionalidad operativa y administrativa se basa en la actuación y desempeño de cada uno de los integrantes de la organización, fundamentada en el alcance de metas y objetivos individuales que en su conjunto mantendrán un alto nivel de competencia positiva y que les permita por un lado su desarrollo laboral, personal y económico y por el otro el actuar colectivo resultará en la alta productividad de la organización.

Es evidente que la propuesta anterior debe de sustentarse en principios básicos como lo son la garantía del trabajo con base a resultados, prestaciones básicas, sin dejar a un lado los fundamentos legales que se establecen en la Ley Federal del Trabajo que sirven de base para la legislación laboral.



La forma de implementar lo expuesto, sería de una manera directa, sin simulaciones, ni tintes demagógicos o políticos, si no más bien prácticos y funcionales, negociando directamente sin intermediarios, ofreciendo lo justo y aceptando propuestas que redunden en un beneficio mutuo conformando el binomio **organización-trabajador**, es decir, trabajar con las instancias competentes sin intermediarios.

En este sentido, tenemos como ejemplo de lo anteriormente expuesto el Servicio Profesional o Civil de Carrera.

Entendamos el Servicio Profesional de Carrera como un mecanismo de acceso a la función pública con base en el mérito y en la igualdad de oportunidades que impulsa el desarrollo de la gestión pública para beneficio de la sociedad. En donde sus objetivos principales son:

Establecer mecanismos administrativos que propicien una mayor identidad del personal de carrera con la misión y visión del instituto.

Contribuir al desarrollo profesional del personal de carrera para incrementar la eficiencia y eficacia de los servicios que presta el Instituto.

Asegurar que el personal de carrera se apegue a los principios de legalidad, eficiencia, lealtad, igualdad, imparcialidad, equidad y merito por competencia en el servicio.

El Servicio Profesional de Carrera esta conformado por tres unidades, administrativa, jurídica y de finanzas. Los puestos que se ofrecen básicamente



son mandos medios y superiores como los son, subdirecciones, jefaturas de servicio y departamento.

Aquellos interesados en ocupar un puesto de este nivel, tendrán que someterse a un proceso de evaluación en el cual, se aplican exámenes de conocimientos, psicométricos y técnicos. Se evalúa a su vez aspectos de aptitud gerencial: toma de decisiones, negociación, orientación a resultados, trabajo en equipo y liderazgo.

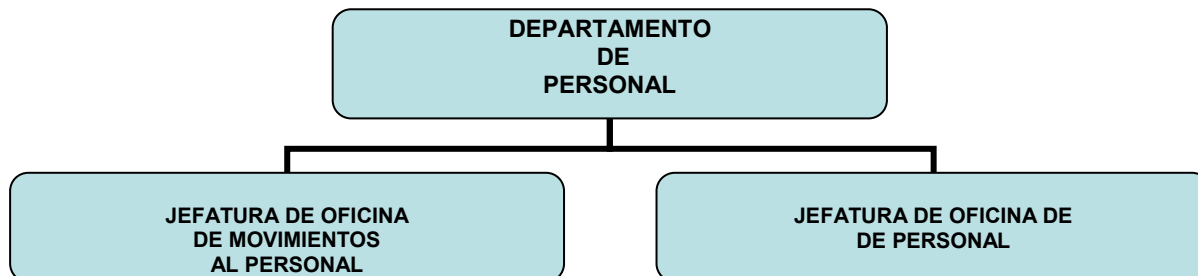
ALCANCES DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

El Servicio Profesional de Carrera proporciona oportunidades reales y alcanzables para el desempeño del departamento de personal, ya que nos brinda las circunstancias propicias para la formación y capacitación del personal que de alguna manera cuenta con los conocimientos y experiencia necesarios sobre el puesto, no solo sobre un área determinada sino que su experiencia esta fundamentada en diversas áreas, resultado de ello la posibilidad de ocupar un puesto de este nivel en donde se verá reflejada la aplicación del Servicio Profesional de Carrera.

La propuesta de la Jefatura de Oficina podría tener injerencia en las actividades del área de relaciones laborales de esta forma se reduce los tramites burocráticos en lo que se refiere a la integración del departamento de Personal eliminando la Jefatura de Relaciones laborales, ya que con un titular y un asistente se verían directamente las situaciones involucradas en cualquier proceso de esta índole.



ORGANIGRAMA DEL PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN CON LA APLICACIÓN DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA



CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN Y LA PROPUESTA DE CAMBIO

SITUACIÓN ACTUAL	PROPUESTA	VENTAJAS
El sistema de empleo en el FOVISSSTE prácticamente no existe. Esporádicamente se realiza la aplicación de exámenes psicométricos, donde los resultados generalmente son ignorados.	La aplicación efectiva del Servicio Profesional de Carrera, con base en los principios fundamentales de cualquier relación laboral.	Reducción de los trámites burocráticos.
Incorporación de personal no calificado para desarrollar las funciones del puesto.	Se consideran las características del personal a ocupar el puesto.	Reducción de tiempos muertos y mejora del desempeño laboral.
Baja motivación	Mantener constante comunicación con el recurso humano y la dirección.	Incrementa la competencia positiva (eficiencia).
Las funciones de reclutamiento están coordinadas por personal ajeno al área.	Personal especializado para realizar las funciones propias de reclutamiento y selección.	La especificidad posibilita un desarrollo óptimo en el desempeño de las actividades inherentes al reclutamiento y selección de personal.
Perdida de canales de comunicación del mando superior.	Comunicación directa y objetiva con el jefe inmediato.	Evita la triangulación de información y la duplicidad de funciones.
El desarrollo de las actividades no está regulado por ningún tipo de manual, instructivo o procedimiento.	Se desarrollan las actividades con un orden de actuación.	Se mantiene un control sobre el desarrollo de las actividades.
No existe seguimiento básico de los reglamentos.	Utilización de aspectos fundamentales de los reglamentos.	Adecuación de un seguimiento de fácil comprensión.
Se limita al personal en el desarrollo de su posible potencial laboral.	Aprovechamiento de los recursos humanos existentes.	Simplificación administrativa.



Del análisis del cuadro comparativo podemos decir que la propuesta en sí, es necesaria ponerla en práctica para modificar los viejos esquemas de trabajo y de esta manera romper el círculo vicioso que se está presentando en este Instituto., como lo son el sindicato, el escalafón, los procesos administrativos, etc.

OPERATIVIDAD APLICANDO EL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA.

El Servicio Profesional de Carrera, brinda oportunidades magníficas para el desempeño del Departamento de Personal, ya que forma y capacita al Recurso Humano con una nueva visión de simplificación administrativa, haciéndolo más productivo y al mismo tiempo exigiendo mayor preparación para el personal interesado en ocupar una plaza de este nivel.

A través del área de Reclutamiento, Selección y Evaluación del Personal, se hará un estudio previo para elegir la batería psicométrica a utilizar con los candidatos inscritos en el concurso del Servicio Profesional de Carrera. La batería permite medir de manera objetiva y confiable a cada uno de los aspirantes.

La documentación del expediente del Servicio Profesional de Carrera se integrará con los documentos que acrediten la estadía y desarrollo del personal de Carrera, entre ellos están: cédula profesional, constancias de diplomados, dictámenes de promoción, notas de mérito, postgrados, maestrías, antigüedad, etc.

La evaluación del Servicio Profesional de Carrera, se integrará por personal calificado (psicólogos) y se organizará conforme a los cuerpos de especialidad



en Administración, Finanzas y Jurídico con los puestos que determine el catálogo de puestos como ya se ha mencionado.

Se podrán incorporar al Servicio, puestos distintos a estos (mandos medios), tomando en cuenta su carácter técnico y su perfil.

Se desarrollará un manual de procedimientos, apegado a los principios del Servicio Profesional de Carrera.

Al tener directamente la responsabilidad, el Jefe de Departamento de Personal coordinará al jefe de Oficina para que con la misma filosofía, se desarrollen los movimientos que regirán los ascensos, ingresos, reclutamiento, selección, conflictos laborales, etc.

Finalmente, la normatividad deberá ajustarse estrictamente a los principios que de ella deriven inclusive para evitar conflictos.

3.2. FUNDAMENTO LEGAL

Leyes:

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentada en el apartado b) del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos



- Ley Federal del Trabajo

Reglamentos:

- Reglamento de Bolsa de Trabajo art. 10 y 17, capítulo IV, art.50, fracción II, 51 y 57 fracción II.
- Reglamento de Capacitación y Productividad, capítulo IV art. 14 inciso a) y e)
- Reglamento de la Condiciones Generales de Trabajo, art. 10, fracción IV.

3.3 CONCLUSIONES

El Recurso Humano es sumamente importante y el más valioso en cualquier organización, por lo que debe cuidarse con criterios profesionales y éticos para un adecuado desarrollo laboral y personal, sin embargo, en el Fondo de la Vivienda del ISSSTE, dados los usos y costumbres que se llevan a cabo, el Recurso Humano es el menos considerado y valorado. Esta afirmación se deriva del reporte de actividades presentado, ya que demostró el manejo inadecuado que se tiene del área de Reclutamiento y Selección de Personal en la Subdirección de Administración.



La estructura del área tiene cierta lógica, sin embargo, no se delegan las funciones y competencias correspondientes del área, entre otras razones porque las costumbres están muy arraigadas, considerando que si así se dan “resultados” ¿para que cambiar?.

La bolsa de trabajo funciona de manera arbitraria, al igual que el proceso de escalafón que es totalmente obsoleto, ya que no se analiza el perfil de los reclutados ni los méritos del trabajador, respectivamente. Otra situación que ocurre es que al personal contratado no se le evalúa sino hasta después de haber transcurrido cierto tiempo que va desde seis meses hasta un año, posterior a su contratación. Está situación es una desventaja para la Institución, ya que si el personal resulta ser no apto, ya no hay manera de rescindir esa contratación.

La intervención del sindicato, obstaculiza el proceso de contratación y otorga ascensos a trabajadores que no lo ameritan o que no cubren el perfil requerido para determinados puestos y/o niveles, como ya se ha mencionado.

Es por eso que la propuesta de reestructuración pretende mejorar y optimizar el potencial del recurso humano, analizando las ventajas que tiene el retomar las funciones propias de un departamento de personal, ya que si se le delega el control total que requiere el área y sin la intervención del sindicato, la fuerza de trabajo del Instituto, entre otros aspectos, se organizaría y al mismo tiempo, se disminuiría la rotación del personal y se evitaría la contratación de personal por honorarios, confianza y despachos especializados sin una justificación objetiva de dichas contrataciones.



El recurso humano esta sediento de dirección la cual debe de tener un aspecto de empatía sumamente alto para poder desarrollarla en el desempeño de sus actividades y prospectos de crecimiento tanto laboral como personal.

Todo esto exige, desde el punto de vista organizacional, un cambio profundo en la dirección, supervisión y gestión de los recursos humanos, un progresivo incremento de competencia que implica, una nueva relación contractual entre organización y trabajadores y una nueva ética profesional basada en el respeto personal y profesional.

Por lo que, vivir y adaptarse a una sociedad abierta y cambiante como la nuestra requiere, necesariamente, un cambio de mentalidad en las personas y en las organizaciones, máxime cuando en nuestra sociedad en particular se ha desarrollado un gran avance tecnológico, de cambios continuos en todas las esferas de la vida y un progresivo nivel de exigencias de los ciudadanos en su calidad de servidores públicos y derechohabientes.

Esta propuesta es solo una aportación de cómo pudiera establecerse el cambio en el área ya que este debe ser generalizado a nivel institucional, y en lo particular, que cada integrante de la misma tenga el compromiso con la sociedad de ofrecer un servicio de atención eficiente y de calidad humana.



Bibliografía

Alarcón, A. Chelech, S.(2002). Reclutamiento y Selección de Personal.

Pirámide. México

Arias G. F. (1994). Administración de recursos humanos. Trillas. México

Barón, M.(1999). Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Mcgraw Hill. España.

Bravo, A. (2004). Compendio para el estudio de la Administración de Recursos Humanos.Del contenido programático de la Cátedra de Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario de Tecnología de Maracaibo



- Brown J. (1992). La psicología social en la industria. Fondo de Cultura Económica. México.
- Carbo, P.(1999). Manual de la Psicología aplicada a la empresa. Gránica. México
- Dunnette, D.M. (1982). Selección y Administración de Personal. Cecsa.México
- Furnham, A. (2004). Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México.
- García, E. (2000). Estudios de psicología industrial y del personal. Trillas. México
- Garrido M. (1998). Psicología de las organizaciones. Amaru. México
- Gómez A. (1992). Recursos Humanos. Ecasa. México
- Grados J. (2004). Reclutamiento y selección de personal. Manual Moderno. México
- Guiselli E. (1980). Psicología Industrial. Editorial Letras, México
- Haro G. (2004). Fundamentos de psicología para profesionales de los recursos humanos. Civitas ediciones. México
- Landy F. (2005). Psicología industrial. Mcgraw Hill. Interamericana de México
- Olleros, M.(1997). El proceso de captación y selección de personal. Gestión 2000. Barcelona
- Palaci D. (2004). Psicología de la organización. Pearson Educación. México



- Peña B. (1999). La psicología y la empresa: el factor humano. Hispano Europea. México
- Robbins P. Stephen. (1996). Comportamiento organizacional: teoría y práctica Prentice Hall. México
- Rodríguez, F. A.. (1999). Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Pirámide. México.
- Schein H. (1982). Psicología de la organización. Prentice Hall. México
- Stephen Franklin. (1996). Principios de administración. CECSA. México
- Smith, H. (1990). Psicología de la Conducta Industrial. Interamericana. México
- Tiffin, G. (1982). Psicología Industrial. Diana. México
- Trechera J. (2004). Como gota de agua, la psicología aplicada a las organizaciones. Desclee. México.
- Wakeley H. (1987). Psicología de la conducta industrial. Mcgraw Hill. México
- Werther W. (1999). Administración de personal. Mcgraw Hill. México
- Whittaker, J. (1984). Psicología. Interamericana. 4ª. Edición. México.