

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

“PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE SELECCIÓN DE  
PERSONAL TRADICIONAL EN UNA INSTITUCIÓN PÚBLICA”

**INFORME PROFESIONAL DE SERVICIO SOCIAL**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

PRESENTA:

**THALIA ITZEL VILLALPANDO FERNÁNDEZ**

DIRECTOR: LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTÍNEZ PÉREZ

NOVIEMBRE 2014

CIUDAD UNIVERSITARIA, MÉXICO D.F.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, sintiéndome orgullosa de ser egresada de la Máxima Casa de Estudios. A mi Facultad y a los profesores a quienes les debo mi formación y admiración a esta bella carrera.

A mi directora de tesis Lic. Adriana Martínez, por su apoyo, comprensión, paciencia y orientación para que este proyecto se viera finalizado. A mis Sinodales, la Mtra. Mirna Valle, al Lic. Juan Varela, a la Mtra. Erika Villavicencio y al Lic. Ricardo Lozada, por su tiempo, observaciones y conocimientos que otorgaron estructura e integridad a mi trabajo.

Al Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, así como a la Subdirección de Reclutamiento y Selección y a su Subdirector, Braulio, por permitirme empezar mi formación profesional, por las enseñanzas, las oportunidades, las facilidades y el apoyo recibido para la realización de esta propuesta.

Pero sobre todo a mis Padres por su guía, consejos, amor y apoyo sincero y constante en cada una de las etapas a lo largo de mi vida, por enseñarme la importancia de la dedicación y el esfuerzo para lograr lo que uno se propone, este título es para ustedes. A mis hermanas Nayeli y Zeltzin por motivarme, ayudarme y por estar siempre al pendiente. A mi Abuelito, mi abuelita y mi tía quienes siempre me cuidaron y procuraron, los amo a todos.

A ti Ricardo por tu amor y apoyo incondicional en este proyecto y en las diferentes circunstancias a lo largo de este tiempo. A mis amigos leales y a todas aquellas personas valiosas de las que recibí ánimos y consejos.

A Dios y a la vida por permitirme estar aquí.

# INDICE

RESUMEN .....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL .....	8
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL SERVICIO SOCIAL .....	9
OBJETIVO DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL .....	17
JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
METODOLOGÍA .....	21
<b>CAPÍTULO 1. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN.....</b>	<b>22</b>
<i>Historia.....</i>	<i>22</i>
<i>Misión .....</i>	<i>24</i>
<i>Visión .....</i>	<i>24</i>
<i>Valores Rectores .....</i>	<i>25</i>
<i>Salas que integran a la Institución.....</i>	<i>25</i>
<i>Personal del TFJFA: .....</i>	<i>27</i>
<i>Estructura Orgánica de la Institución.....</i>	<i>28</i>
Secretaría Operativa de Administración .....	30
Dirección General de Recursos Humanos .....	31
Dirección de Administración del Personal .....	32
Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal.....	33
<i>Organigrama .....</i>	<i>34</i>
<i>Puestos a Evaluar .....</i>	<i>36</i>
<b>CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO.....</b>	<b>39</b>
<i>Reclutamiento Interno .....</i>	<i>40</i>
<i>Reclutamiento Externo.....</i>	<i>40</i>
<i>Reclutamiento Mixto .....</i>	<i>41</i>
<i>Fuentes de Reclutamiento.....</i>	<i>43</i>
<i>Medios de Reclutamiento .....</i>	<i>47</i>
<i>Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo .....</i>	<i>49</i>

<b>CAPÍTULO 3. SELECCIÓN .....</b>	<b>51</b>
<i>Recepción de Aspirantes .....</i>	<i>54</i>
Solicitud de Empleo.....	55
Currículum Vitae.....	58
<i>Preselección de los aspirantes.....</i>	<i>58</i>
Entrevista Preliminar .....	59
<i>Evaluación técnica .....</i>	<i>60</i>
<i>Evaluación Psicológica .....</i>	<i>61</i>
<i>La Entrevista de Selección .....</i>	<i>63</i>
<i>Verificación de las referencias de empleo del aspirante .....</i>	<i>64</i>
<i>Encuesta Socioeconómica .....</i>	<i>68</i>
<i>Examen Médico .....</i>	<i>68</i>
<i>Evaluación de Datos.....</i>	<i>69</i>
<i>Reporte de Valoración .....</i>	<i>69</i>
<i>Decisión Final .....</i>	<i>69</i>
<i>Contratación.....</i>	<i>70</i>
<i>Comparación de las etapas del Proceso de Selección. ....</i>	<i>72</i>
<b>CAPÍTULO 4. ENTREVISTA DE SELECCIÓN .....</b>	<b>75</b>
<i>Modalidades de la Entrevista .....</i>	<i>77</i>
<i>Etapas de la Entrevista.....</i>	<i>79</i>
<i>Áreas a investigar dentro de la entrevista .....</i>	<i>81</i>
<b>CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>84</b>
<b>BENEFICIOS Y LIMITACIONES.....</b>	<b>100</b>
<b>DISCUSIÓN .....</b>	<b>104</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>109</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>113</b>
<i>Anexo 1. Reporte de Entrevista .....</i>	<i>113</i>
<i>Anexo 2. Reporte Psicométrico.....</i>	<i>114</i>
<i>Anexo 3. Acuerdo 2009 .....</i>	<i>116</i>
<i>Anexo 4. Acuerdo 2012 .....</i>	<i>121</i>

## **RESUMEN**

La formación, desarrollo y supervivencia de cualquier institución depende del personal que la integra, por ello debe contar con personas capacitadas para desempeñar la labor para la cual fue contratada, siendo necesario contar con un departamento de Reclutamiento y Selección, integrado por profesionales con experiencia y formación académica, como el psicólogo organizacional, los cuales lleven dicho proceso, respetando las etapas y administrando los recursos para efectuarlo de forma eficaz. Al realizar la prestación del servicio social dentro del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), se identificaron áreas de oportunidad en el proceso de selección efectuado a los candidatos de zona central: evaluar a todas las personas postuladas y/o recomendadas para una vacante provoca el gasto de tiempo y dinero en candidatos que desde el principio no cumplen con el perfil, la información obtenida dentro de una entrevista demasiado corta era vaga y superficial y al no contar con la etapa de verificación de referencias, no se tiene un antecedente de su actuar pasado. Con dichas vivencias, la observación y una investigación bibliográfica realizada, se elaboró una propuesta de mejora para el proceso de Selección Tradicional que lleva a cabo el TFJFA exclusivamente a los candidatos de Zona Metropolitana y Distrito Federal; se propone la incorporación de la etapa de preselección y verificación de referencias, con la primer etapa se pretende reducir tiempo-costos y con la segunda comprobar la experiencia laboral, obteniendo información positiva-negativa de su comportamiento en empleos pasados, por último se sugiere otorgar un lugar y peso central a la Entrevista de Selección, realizándola de forma más completa, al abordar dentro de ella las principales áreas a investigar según Grados y Sánchez (2007), obteniendo mayor información sustancial que apoye-sustente la elaboración de los reportes psicométricos, tomando una decisión más acertada y dando como resultado un proceso de selección eficiente y eficaz.

Palabras clave: Reclutamiento y Selección, Entrevista, Preselección, Verificación de Referencias.

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente debido a la globalización las empresas han tenido que preocuparse por ser organizaciones más competitivas para poder sobrevivir en el mundo actual, por ello se han interesado más por contar con capital humano capacitado para la realización de sus funciones. A consecuencia muchas organizaciones han reconocido la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal y le han otorgado un peso importante a éste con el objeto de atraer e introducir personal que cumpla con las capacidades humanas requeridas por la organización, con ello se hace fundamental que se realicen de manera adecuada estos procesos, ya que si no es así puede contratarse a un candidato inadecuado poniendo en riesgo a la institución, pues se puede seleccionar a una persona sin los conocimientos-habilidades necesarias para enfrentarse a las problemáticas de su puesto o puede estar sobre calificado, un candidato con hábitos y costumbres que obstaculicen la calidad de su trabajo, tenga problemas de insubordinación, ausentismo, robos, relaciones negativas con sus compañeros o superiores, baja motivación, lo cual dependiendo de la raíz del problema puede llevar a mostrar baja productividad, dificultades personales dentro de su entorno y/o errores-inconvenientes en sus resultados, impactando negativamente en los objetivos del área y la organización.

De acuerdo al artículo "Development of a Measure of Workplace Deviance" de Bennett y Robinson del 2000, mencionado en Dessler y Varela (2011), se estima que el 75% de los trabajadores han robado a su empleador al menos una vez; del 33% al 75% han mostrado conductas como vandalismo y ausentismo voluntario; casi 25% afirma tener conocimiento de compañeros de trabajo que consumen sustancias ilícitas y el 7% de una muestra de empleados informó haber sido víctima de amenazas físicas por parte de compañeros. El momento adecuado para detectar este tipo de conductas indeseables es antes de contratar a los individuos, por ello se debe ser cuidadoso en el proceso de selección para seleccionar al candidato correcto.

Sánchez (1997), menciona un escepticismo en cuanto a la veracidad de los procesos selectivos, sin embargo esto puede ser ocasionado porque en ocasiones este proceso lo realizan personas inexpertas o ajenas al área de recursos humanos provocando resultados poco satisfactorios, no obstante afirma que hoy en día las bases de la selección adquieren mayor rigor científico y objetividad, y si se desea alcanzar un cierto grado de eficacia es necesario seguir el procedimiento de selección de personal al detalle y por personal capacitado, como lo es el psicólogo organizacional quien cuenta con conocimientos, métodos y técnicas para efectuar dicho proceso.

Existen diferentes etapas dentro del proceso de selección de personal, las cuales ayudan a realizarla de manera más eficiente, así como a reducir tiempos considerables en su ejecución evaluando únicamente a los candidatos con una oportunidad real de ser contratados, lo cual es el objetivo de la preselección, la verificación de referencias permite conocer su actuar en empleos pasados lo cual puede brindar información relevante de cómo podría llegar a comportarse, por otro lado la entrevista, la cual para muchos autores es considerada una herramienta central dentro del proceso de selección, permite obtener información que ayuda a vislumbrar si el candidato es apto o no para ocupar la vacante.

A partir de la realización del Servicio Social en el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), de la observación y de la revisión bibliográfica, se realiza el presente informe con la intención de proponer la inclusión de las etapas de preselección y verificación de referencias, así mismo otorgarle un peso central a la Entrevista de Selección dentro del proceso, todo ello para que (1) únicamente se evalúe a los candidatos viables reduciendo con ello tiempo y costos y/o se conozca con anterioridad el estatus de los candidatos para priorizar de forma adecuada las tareas y (2) a partir de que los candidatos pasen por todas estas etapas de selección, realizando una entrevista más completa y apoyándose en las referencias, así como en las demás herramientas implementadas, se podrá obtener mayor información fidedigna para tomar una decisión completamente fundamentada.

Para desarrollar y sustentar dicho objetivo, el presente trabajo está conformado por una primer parte donde se abordan los datos generales del programa de servicio social en el que se participó, incluyendo su objetivo, la descripción de las actividades desempeñadas, el objetivo del presente Informe Profesional de Servicio Social, así como su justificación, planteamiento del problema y metodología; el capítulo uno abarca la información sobre el contexto de la institución, la misión, visión, valores, salas-áreas que la integran, puestos existentes y estructura orgánica; el capítulo dos explica la etapa de Reclutamiento así como los tipos que existen y la forma como se lleva a cabo dentro del TFJFA; el capítulo tres habla del proceso de selección y de cada una de las etapas que la conforman, finalizando con un cuadro comparativo en donde se visualizará la importancia que tienen las etapas relevantes para dicho trabajo (preselección, entrevista y verificación de referencias) para diferentes autores; el capítulo cuatro plantea el tema de la entrevista, su importancia, beneficios, modalidades, etapas y áreas a abordar dentro de ella, finalizando con el capítulo cinco donde se explica el proceso de selección que lleva actualmente el Tribunal y se desarrolla la propuesta de mejora, la cual es exclusivamente para candidatos de Zona Metropolitana y DF, exponiendo los beneficios-limitaciones y futuros trabajos a realizar, concluyendo con la discusión.

## **DATOS GENERALES DEL PROGRAMA DE SERVICIO SOCIAL**

El programa de Servicio Social donde se realizó la prestación del servicio social durante el período de 7 de diciembre de 2011 al 21 de junio de 2012 tiene por nombre “Capacitación, Reclutamiento y Selección de Personal”, se llevó a cabo en la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), este programa tiene por objetivo general:

- Participar en el proceso anual de capacitación, reclutamiento y selección de personal del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa con la finalidad de elaborar una cartera de candidatos que cubran los requisitos mínimos de los perfiles de puestos.

Más específicamente cuenta con los siguientes objetivos:

- ✓ Apoyar en los procesos de selección de las salas regionales a nivel nacional
- ✓ Apoyar en la entrevista laboral
- ✓ Apoyar en la calificación e interpretación de exámenes psicométricos aplicados a los candidatos evaluados en el Tribunal
- ✓ Apoyo en el registro y control de cartera personal
- ✓ Apoyo en la integración de baterías para evaluación de candidatos.
- ✓ Apoyar en la aplicación de exámenes psicométricos a diferentes niveles.
- ✓ Elaborar reportes psicológicos del personal evaluado.

Durante este periodo se cumplieron con todos los objetivos que establece dicho programa, ya que el prestador de servicio realizó y apoyó en las actividades pertinentes durante todo el proceso de reclutamiento y selección del Tribunal, dichas actividades se describirán de forma puntual más adelante. Fue a partir de este desarrollo y de la revisión bibliográfica que se decide realizar el presente Informe Profesional de Servicio Social elaborando una propuesta de mejora para el proceso de selección.

# **DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL**

## **SERVICIO SOCIAL**

Durante los seis meses en los que se realizó la prestación del Servicio Social se calificaron y capturaron diferentes pruebas psicométricas, las pruebas calificadas a mano eran: Wonderlic, Beta III, Otis-Gamma, Novis y Barsit (pruebas de inteligencia), las pruebas de modo sistematizado se aplicaban a los candidatos en papel y posteriormente se capturaban en dos programas diferentes, el primero llamado PsicoSoft, donde se capturaban, califican e interpretaban pruebas como Cleaver, Luscher. MMPI-2, 16 PF, Terman-Merrill, LIFO y Kostick; en el segundo sistema llamado IVAL se capturaba, calificaba e interpretaba únicamente la prueba de valores Hartman, los resultados de cada una de las pruebas eran impresos y engrapados a la hoja de respuestas para anexarlo a su expediente, posteriormente se interpretaban e integraban por alguno de los psicólogos para la elaboración del reporte psicométrico.

A través de la dirección del Subdirector y de los manuales proporcionados, fue posible aprender a calificar e interpretar diferentes pruebas de las cuales desconocía, de inteligencia: Beta III, Otis-Gamma y Novis; de personalidad como kostick y LIFO; la prueba de valores Hartman, aumentando con ello las habilidades y conocimientos acerca de las pruebas psicométricas.

Se actualizó, registró y depuró un segmento de la cartera de personal del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), en ella se incluían a todos aquellos candidatos que en un momento fueron evaluados para una vacante, pero que por algún motivo no fueron seleccionados, para ello fue necesario revisar cada uno de los expedientes de los candidatos, capturando en una base de datos creada en Excel el nombre completo del aspirante, el puesto al que aspiraba y su lugar de residencia (Zona metropolitana o Interior de la República), esto con el fin de mantener la cartera actualizada, para identificar con facilidad a las personas que puedan participar como candidatos en una oportunidad posterior.

En una base en Excel se ingresaron los expedientes de los candidatos en revisión, para tener un control de aquellos que se encuentran físicamente en el archivo de la Institución, de los que por alguna cuestión solamente se tiene su reporte final guardado en un archivo de computadora (generalmente son aquellos que por algún motivo no ingresaron y por tanto no se tienen documentos), esto obtiene relevancia al poder conocer la dirección a tomar cuando se necesita revisar el expediente completo de una persona evaluada.

Se apoyó a la evaluación psicométrica que se realizaba a los aspirantes a un puesto dentro del TFJFA y a los trabajadores del Tribunal propuestos para una promoción, democión o un cambio de área. La evaluación se llevaba a cabo los días martes y jueves a partir de las 9.30 am y aproximadamente hasta la 1.30 ó 2.00 pm, durante este único día se llevaba a cabo todo el proceso de selección a los candidatos.

Las pruebas a aplicar eran: prueba de inteligencia dependiendo el nivel de escolaridad del candidato, Cleaver Luscher, Machover "Test de la figura humana", Test bajo la lluvia, Estilos de Mando LIFO, Kostick, Inventario de Valores Hartman y FIGS, cada batería se armaba dependiendo del puesto al cual aspiraba el candidato.

Una batería completa se integraba de la siguiente manera:

- Solicitud de empleo.
- Biografía.
- Machover.
- Figura bajo la lluvia.
- Una prueba de Inteligencia dependiendo de su máximo grado de estudios:
  - Otis Gamma para personas tituladas.
  - Wonderlic para licenciaturas en Ingeniería, Contadores o Arquitectura.
  - Terman-Merril para estudiantes, con licenciatura trunca o pasantes de licenciatura.
  - Beta III para carreras técnicas o bachillerato.

- Barsit para nivel de secundaria.
  
- Cleaver.
- Luscher.
- La prueba de Frases incompletas, FIGS.
- Inventario de Valores, Hartman.
- Prueba de cómputo (excepto a informáticos e ingenieros).
- Kostick (Sólo si el puesto es Actuario o Secretario de Acuerdos).
- Lifo (Sólo si el puesto es Jefe de departamento, Directores o Subdirectores de Área).
- Ensayo (Únicamente para el puesto de Oficial Jurisdiccional).
- Documentos Personales Proporcionados por el candidato (Copia de Acta de Nacimiento, Copia de la última constancia de Estudios, en caso de ser titulado copia de Título y Cédula Profesional, Currículum Vitae y Constancias Laborales (Secretario de Acuerdos y Actuarios).

Dentro de la evaluación, el acomodo de los candidatos era conforme al nivel del puesto y a la escolaridad, facilitando la identificación de candidatos evaluados para el mismo puesto y/o quienes contestaban la misma batería, de tal forma se brindaban las indicaciones en conjunto y se agilizaba su aplicación. Esta actividad fue de gran enriquecimiento, al aprender la forma en la que uno debe dirigirse, cómo se debe de hablar y explicar cada una de las pruebas, tomando en cuenta el nivel de puesto y edad de las personas, pues el trato y la forma de relación es diferente, por ejemplo para gente mayor o con escolaridad básica se usaba un lenguaje más coloquial y en ocasiones más cordial, facilitándoles la comprensión de las indicaciones y motivando su confianza, puesto que eran las que generalmente proyectaban mayor nerviosismo. Con niveles de mandos medios, se realizaba una comunicación más directa, puntual y formal, generalmente las personas con una larga trayectoria profesional y preparación académica se enfocaban en la tarea, en ocasiones también son escrupulosos y

renuentes a completar las actividades sino están de acuerdo con algún punto en específico.

La personalidad es un factor que también influye en la manera como uno se dirige, existen candidatos extrovertidos, reservados, quienes siguen instrucciones o los cuales se rehúsan a completar las pruebas, siendo necesario comunicarse con firmeza, solicitar su cooperación y mencionar las consecuencias resultantes por dejar pruebas incompletas.

Dentro de esta etapa del proceso se dará relevancia a una aportación realizada: la prueba de inteligencia es la primer prueba aplicada a todos los candidatos, cuando un candidato obtiene un coeficiente intelectual inferior, se les aplica una prueba de menor grado, por ejemplo: si su puntaje es inferior en Wonderlic o Otis Gama se les complementa con Terman, si su puntaje es inferior en Terman se les aplica el complemento de Beta III. Las instrucciones se proporcionaban de forma grupal, todos los participantes ejecutaban la prueba de Inteligencia correspondiente al mismo tiempo y posteriormente se calificaban, si algún candidato obtenía un puntaje inferior, se les aplicaba el complemento de manera individual, esto era tiempo extra de trabajo para el evaluador, sobre todo cuando se aplicaba Terman, dedicando aproximadamente 25 o 30 minutos en brindar nuevamente las instrucciones. La sugerencia fue aplicar en primera instancia la prueba Wonderlic y Otis Gamma, las personas con resultados inferiores serían incorporadas al siguiente grupo, el cual era Terman, al terminar éste si alguno debía resolver Beta III, entonces se incorporaba a este siguiente grupo y así consecutivamente, de tal forma que las instrucciones de cada prueba de inteligencia se brindaban en una única ocasión. Como resultado se agilizó la aplicación y se ahorró tiempo considerable, esto asume relevancia, pues al ser únicamente 2 evaluadores a cargo de un grupo de 20 a 25 candidatos, la planeación y organización son aspectos fundamentales para mantener un correcto control del grupo.

Se realizaron entrevistas a nivel operativo, enlace y mandos medios, tanto de primera vez como a candidatos con una evaluación complementaria, estos últimos

laboran dentro de la institución, pero participan en una promoción, tendrán una democión o solicitan un cambio de área, ello hace que algunas preguntas difieran.

Dentro del Tribunal se realizaba una entrevista “semiestructurada” puesto que existe un pequeño formato de entrevista, las preguntas eran las siguientes: ¿por qué desea ingresar a laborar al Tribunal?, ¿Tiene un contacto dentro de la institución?, si es así: ¿Cuánto tiempo tienen de conocerse? y ¿Cómo se conocieron?, ¿Qué aportaciones daría al puesto aspirado?, ¿Qué aportaciones ha dado a su puesto de trabajo actual? (candidatos que ya laboran), ¿Cómo se da la oportunidad de ingresar al puesto solicitado?, menciona 3 virtudes y 3 defectos personales y/o laborales, ¿cómo se visualiza en 3 años? (candidatos que ya laboran dentro del tribunal) o ¿cómo se visualiza en 5 años? (candidatos de nuevo ingreso), sin embargo, cada evaluador tiene la libertad de complementar la entrevista.

En el momento de la entrevista era necesario solicitar los documentos y rectificar los empleos registrados en la solicitud y currículum, se verificaba el nombre de la empresa, la fecha de ingreso y salida de cada empleo, el motivo de separación y el puesto inicial y final, se preguntaba el último grado de estudios y en caso de ser licenciatura, maestría o doctorado conocer si estaba titulado, al terminar la entrevista se le agradecía e informaba que debía mantener contacto con la persona que solicita la vacante, pues es él quien informa la decisión tomada, pues esta actividad no formaba parte de las funciones de la Subdirección.

Al ser la primera oportunidad para realizar entrevistas de selección a candidatos reales, fue un gran beneficio, ya que se logró poner en práctica los conocimientos adquiridos en la Facultad y en las clases de Entrevista, se adquirió confianza y a la vez se aprendió la forma en cómo dirigirse en contextos que en ocasiones no son explicados en los libros o los profesores no comentan, como con candidatos hostiles o demasiado reservados, igualmente con una escucha abierta y haciendo uso de la intuición, se logra complementar la entrevista con preguntas propias y necesarias para obtener la mayor información posible, por ello se logró visualizar la importancia y

relevancia de la entrevista dentro del proceso de selección, sobre todo porque ésta se realizaba en un período muy corto de tiempo y las preguntas hechas eran realmente básicas, no logrando obtener información relevante que complementara verdaderamente la evaluación psicométrica.

Se realizó la integración de las pruebas y la elaboración de los reportes psicométricos de los aspirantes evaluados en el TFJFA, tanto en Zona Metropolitana como en áreas foráneas, pues la Subdirección de Reclutamiento y Selección es la única área encargada de evaluar a todos los aspirantes y el personal del TFJFA. Para la elaboración del reporte el Subdirector del área proporcionaba el expediente de uno de los candidatos, integrado por la batería aplicada ya calificada, así como por documentos personales: currículum, copia del último comprobante de estudios, copia del acta de nacimiento, 1 fotografía infantil pegada en la solicitud de empleo, constancias laborales donde compruebe haber laborado por lo mínimo tres años en un área fiscal o administrativa (sólo para Secretarios de Acuerdos) ó mínimo 2 años (sólo para actuarios). Para la elaboración del reporte se leían con detenimiento la solicitud, la biografía, se leían e interpretaban todas las pruebas, así como las técnicas proyectivas (Machover y Bajo la Lluvia), con ello se hacía una integración rescatando los puntos relevantes, ya sean positivos o negativos, aquellos que coinciden o no y por último se verificaba y complementaba con los resultados de las proyectivas, describiendo con mayor acercamiento la personalidad de la persona y la forma cómo se desarrolla en un ambiente laboral, así mismo se comparaba con el perfil de puesto al cual aspira, efectuando un diagnóstico. El reporte psicométrico se armaba con los siguientes datos:

- Nombre de la persona
- Sexo
- Estado civil
- Grado de estudios
- Puesto que solicita
- Resultado: Después de toda la interpretación se decide si el candidato es:  
Recomendable

Recomendable\* Cumple con algunas habilidades para desempeñarse en el puesto pero requiere apoyo con ciertas áreas.

Recomendable\*\* Cumple con las mínimas habilidades para desempeñarse en el puesto por lo que tardará más tiempo en ajustarse.

No recomendable

- Fecha de evaluación
- Rendimiento intelectual y técnico
- Coeficiente Intelectual
- Resultado de la prueba de cómputo
- Último empleo
- Experiencia laboral (suma total del tiempo que ha laborado en todos sus empleos)
- Empleos registrados (número de empleos)
- Estabilidad laboral (tiempo total laborado entre el número de empleos)
- Preparación profesional e historia laboral (se enuncian todos sus empleos: institución, puesto y periodo en el que laboró)
- Habilidades de acuerdo al puesto (con que habilidades cuenta el candidato que son necesarias para desempeñarse dentro del puesto de trabajo)
- Características de personalidad: el cual debe contener cómo es la persona habitualmente, cómo realiza su trabajo, cómo responde bajo presión y cómo se relaciona con compañeros de trabajo, con subordinados (si es que el puesto lo requiere) y con superiores.
- Áreas de oportunidad: Son recomendaciones en las cuales se especifica en qué circunstancias o cómo se le debe de apoyar para que realice su trabajo de forma más eficiente.
- Conclusión: Se indica si es Recomendable (\* ó \*\*) o No Recomendable y se dan recomendaciones sobre cursos de capacitación los cuales requerirá para poder desempeñarse de mejor manera bajo su puesto.

Por lo cual se logró aprender, practicar y mejorar la manera de interpretar e integrar pruebas psicométricas, comparándolas con un perfil de puestos real, difiriendo del trabajo en clase, al no interpretar una prueba por separado. Dentro de la prestación del servicio las pruebas de un solo candidato se integraban y comparaban para realizar un reporte, escrito que redactaba la personalidad del candidato, la forma en la que se desenvolvería en su trabajo y en ambientes bajo presión, su comportamiento en equipo, con superiores, compañeros y cuando el puesto lo requiera con subordinados, describiendo los puntos positivos y negativos. Al evaluarlo con el perfil del puesto se debe elegir un diagnóstico, esto representa una tarea demasiado importante ya que a partir de ello, el Magistrado o Director de Área y la Junta de Gobierno y Administración acepta o rechaza a la primer persona considerada en la propuesta para ocupar el puesto, de ser rechazada se elegirá a una de las dos personas restantes.

En los últimos tiempos el trabajo de la Subdirección de Reclutamiento y Selección ha tomado gran importancia, logrando que cada vez más Magistrados o Directores soliciten con anticipación los resultados de sus candidatos, con el fin de revisarlos y tomar una decisión más acertada al momento de elaborar su propuesta, por lo que tener un proceso de Selección eficiente que cumpla con las demandas del Tribunal es fundamental.

## **OBJETIVO DEL INFORME DE SERVICIO SOCIAL**

Se elaboró una propuesta de mejora para el proceso de Selección Tradicional que lleva a cabo el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA) exclusivamente a los candidatos de la Zona Metropolitana y Distrito Federal, en la cual se realizó un rediseño en el proceso de selección que se implementa, incorporando dos etapas: la etapa de preselección, con el fin de reducir tiempo y costos al evaluar un menor número de candidatos, agilizando el proceso al verificar con anterioridad que los candidatos cumplen con el perfil y ayudando a priorizar las evaluaciones relevantes de las de cartera; y la etapa de verificación de referencias, para obtener información precisa del candidato, conocer su comportamiento pasado y descubrir datos nocivos o benéficos del mismo. Por otra parte se le otorgará un lugar y peso central a la Entrevista de Selección, realizándola de manera más completa al abordar dentro de ella las principales áreas a investigar: datos generales, estudios, experiencia laboral, familia y autoconcepto, según Grados y Sánchez (2007), con el propósito de obtener un cúmulo relevante de información.

Al llevar a cabo correctamente un mayor número de etapas, se obtendrá mayor información durante el proceso, logrando elaborar un reporte psicométrico más completo y ayudando a tomar una decisión acertada, como resultado se realizará un proceso de selección eficiente y eficaz.

## **JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Durante la prestación del servicio social dentro del TFJFA se observaron ciertas áreas de oportunidad dentro del proceso de selección:

Todas las personas propuestas y/o recomendadas para una vacante (3 aspirantes por vacante) eran evaluadas sin antes verificar la compatibilidad del perfil de la persona con la vacante, al final ciertas personas que no cubrían el perfil, ya sea por edad, situación académica, experiencia y hasta por nacionalidad, se quedaban en cartera de personal, siendo dinero y tiempo invertido en candidatos que desde el principio no tienen posibilidad de ingresar.

Dentro del proceso no se cuenta con una etapa de verificación de referencias, por lo que no se puede comprobar si la experiencia laboral que reporta es real, sobre todo para posiciones donde por ley deben cubrir ciertos años de experiencia, así como si su comportamiento en empleos anteriores ha sido adecuado. Por única ocasión en un momento se verificó la validez de la copia de una carta de recomendación membretada pero sospechosa, comprobándose que era falsa y el candidato no se tomó en cuenta.

La Entrevista de Selección era realizada de manera muy superficial por lo que en muchas ocasiones no arrojaba información sustancial que pudiera tomarse en cuenta, por lo que no se incluía para la realización del reporte psicométrico.

A partir de ello se observa la necesidad de elaborar una propuesta de mejora para el proceso de selección que se lleva a cabo, realizando un rediseño en el proceso.

Como mencionan García Noya, et al. (1997) y Sánchez (1997) un procedimiento tan exhaustivo de selección de personal seguramente no es necesario desarrollarlo en cada uno de sus puntos para realizar un proceso de selección, éste se puede abreviar utilizando únicamente las etapas y técnicas necesarias dependiendo de las necesidades de la organización y del puesto a cubrir (con excepción de la entrevista pues ella es una parte inseparable e insustituible del mismo), sin embargo mientras

menos cabida se deje al azar más probabilidades de éxito se tendrá en el trabajo a realizar, en este caso se elegirá al candidato más idóneo, por lo que se gana en eficiencia organizacional.

Tomando como fundamento esta afirmación la propuesta de mejora al proceso de selección de personal utilizado en el TFJFA se realizó de la siguiente manera;

Integrar la etapa de preselección de candidatos, debido a que mayormente el reclutamiento es interno, dentro de esta etapa se deberá comprobar con anterioridad el perfil del candidato con el puesto al que se propone, para evaluar así sólo a los aspirantes potenciales a cubrir la vacante, informando al Magistrado o Director de los candidatos que no cumplen con el perfil, en caso de que soliciten aun así su evaluación para futuras posiciones, se tendrá también un beneficio pues se tomarán en cuenta para cartera y la priorización de tareas será más acertada. Como afirma Guth (1994), el proceso de selección se hace muy costoso en aquellas empresas en las que todos los solicitantes pasan por este proceso.

Gómez-Mejía et al. (2008), señalan que uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior, por lo que se propone integrar la etapa de verificación de referencias dentro del proceso, con ella se comprobará la veracidad tanto de los datos proporcionados en el curriculum vitae del candidato (empleos y grado de estudio), como de las cartas de recomendación que proporciona, consiguiendo con ello información más veraz de la forma en la que se desarrolló dentro de sus empleos y cuáles han sido los puestos desempeñados y el tiempo laborado. Aún y cuando las cartas de recomendación se encuentren membretadas y selladas, será importante verificar su comportamiento e investigar sus capacidades y limitaciones, ello sobretodo en puestos operativos o que requieran gran confidencialidad y honestidad como secretarías y choferes.

Por último se propone darle un peso central a la entrevista que se realiza a los candidatos de Zona Metropolitana y DF, realizándola de manera más completa al investigar las áreas fundamentales a revisar según Grados y Sánchez (2007): datos generales, estudios, experiencia laboral, familia y autoconcepto, pues autores como Richino (2000), Stanton (1990), García Noya, et al. (1997), Olleros (2005), Goodale (1998), entre otros, coinciden al afirmar que la entrevista es una herramienta útil y fiable que ocupa un lugar prominente, central y fundamental en el proceso de selección de personal de cualquier institución. Con todo ello se pretende obtener un bagaje de información más completa acerca de los candidatos potenciales que ayude a la realización del reporte psicométrico, tomando al final una decisión más acertada y sobre todo sustentada por una mayor cantidad de datos obtenidos durante la evaluación, teniendo la certeza de estar contratando a la persona más idónea para el puesto, logrando un proceso más eficiente y eficaz, evitando así mismo un costo extra candidatos sin posibilidades de integrarse y/o en un futuro posibles separaciones de alguna persona contratada que no cumplió con las expectativas, provocando nuevamente un gasto en tiempo y dinero al realizar nuevamente un proceso de selección.

## **METODOLOGÍA**

La siguiente propuesta de mejora fue diseñada para el TFJFA, específicamente para el proceso de selección de personal por el cual son sometidos todos los aspirantes del Distrito Federal y Zona Metropolitana, el diagnóstico de la situación real fue sustentado por las siguientes técnicas:

- Observación
- Vivencias acontecidas durante la prestación del servicio (periodo comprendido entre el 7 de diciembre de 2011 al 21 de junio de 2012), del
- Análisis del proceso de selección dentro del TFJFA
- Revisión bibliográfica acerca del proceso de reclutamiento y selección de personal y de la entrevista de selección.

A partir de ello se desarrolló una propuesta que busca llevar a cabo de manera más puntual el modelo de Selección Tradicional que maneja el Tribunal, para ello se sugiere un rediseño en el proceso, incorporando tanto la etapa de preselección como la de verificación de referencias, así como asignando un peso crucial a la entrevista, realizándola de manera más completa al revisar las áreas fundamentales planteadas por Grados y Sánchez (2007): datos generales, estudios, experiencia laboral, familia y autoconcepto.

La propuesta pretende (1) reducir el costo y tiempo empleado tanto en la evaluación como en la interpretación e integración de los reportes psicológicos, así como (2) obtener datos más sólidos y completos con la entrevista de selección y la toma de referencias laborales, ayudando a realizar un reporte psicométrico más íntegro que ayude a tomar-sustentar la elección del candidato más idóneo, con esto se busca aumentar la efectividad del proceso de Selección en esta Institución.

## **CAPÍTULO 1. CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN**

### ***Historia***

El primero de enero de 1937, entró en vigor la Ley de Justicia Fiscal y con ella inician las actividades del entonces Tribunal Fiscal de la Federación. Conforme a lo dispuesto por esta Ley, el Tribunal estaba integrado por 15 magistrados que podían actuar en Pleno o a través de cinco Salas; las cuales estaban formadas por tres magistrados cada una. La competencia que les asignó el Legislador era en materia estrictamente fiscal, conociendo de las controversias que se suscitaban de actos o resoluciones emitidas por autoridades fiscales.

Un año después de haber entrado en vigor la Ley de Justicia Fiscal, fue derogada por el Código Fiscal de la Federación de 1938, conservando igual competencia para el Tribunal, misma que a través de leyes especiales se fue ampliando. Así en el año de 1942 la Ley de Depuración de Créditos otorga competencia para conocer de esta materia a cargo del Gobierno Federal.

De igual manera, la competencia del Tribunal también se amplía al conocer sobre la legalidad de los requerimientos de pago realizados por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; exigir fianzas otorgadas a favor del Gobierno Federal; conocer las controversias que surgían por las resoluciones emitidas por el Instituto Mexicano del Seguro Social; sobre las resoluciones fiscales emitidas por el Departamento del Distrito Federal; respecto a las aportaciones que los patrones están obligados a efectuar para el establecimiento de las Escuelas Artículo 123; de controversias en materia de pensiones militares; de las controversias que surjan por las aportaciones que deben hacer los patrones conforme a la Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores; respecto a la interpretación de contratos de obra pública; sobre resoluciones que fincan responsabilidades en contra de funcionarios o empleados de la Federación o del Departamento del Distrito Federal; en materia de multas por infracciones a las leyes federales o del Distrito Federal; y, en materia de pensiones

civiles con cargo al Erario Federal o al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado.

En el año de 1967 se expide una nueva Ley Orgánica del Tribunal Fiscal de la Federación, en la que se previeron los aspectos orgánicos del propio Tribunal, incrementándose a veintidós magistrados, a esta Ley la sustituye una nueva que se expide con el mismo nombre en el año de 1978 y en la que se prevé la Regionalización del Tribunal, creándose las Salas Regionales y la Sala Superior, precisándose la competencia de ambas la diferencia era fundamentalmente respecto a la cuantía del asunto; asimismo se prevé el recurso de revisión, con el que se otorga a la Sala Superior facultades para revisar las sentencias dictadas por las Salas Regionales.

En el año de 1988, se modifica el Código Fiscal y la Ley Orgánica del Tribunal, con el objeto de promover la simplificación administrativa, y se suprime la competencia que hasta ese entonces otorgaba la Ley para que la Sala Superior revisara las resoluciones de las Salas Regionales a través del recurso de revisión.

Para 1996 entra en vigor la Ley Orgánica del Tribunal Fiscal de la Federación, conservando su nombre y la competencia, pero modificando la integración de la Sala Superior de nueve magistrados a once, así como su forma de operación a través de Pleno o Secciones. Estas últimas conforme a la Ley son dos y se integran cada una con cinco magistrados.

Es a finales del año 2000 cuando el Congreso de la Unión aprueba las reformas en materias trascendentales para el Tribunal, como son: en primer lugar el cambio de nombre de la Ley Orgánica y del nombre de la Institución, por el de Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (TFJFA), reflejando con ello la competencia que a través de los casi 65 años de existencia se le ha ido asignado, así como la que adicionalmente el propio Decreto de reformas le otorga señalando competencia para conocer de los juicios que se promuevan contra las resoluciones dictadas por las autoridades que pongan fin a un procedimiento administrativo, a una instancia o resuelvan un expediente en los términos de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo.

Asimismo se le proporcionan facultades al Pleno para determinar las regiones y el número y sede de las Salas, así como la forma de integrar jurisprudencia al resolver contradicciones de las resoluciones de las Secciones o de las Salas Regionales.

### **Misión**

Para Llanos (2005), la misión es la razón de ser de la organización, es un propósito a largo plazo y delimita el ámbito de acción y marco dentro del cual opera. Tomando esta definición, la misión y razón por la cual opera el TFJFA es:

“Impartir justicia fiscal y administrativa en el orden federal con plena autonomía, honestidad, calidad y eficiencia, al servicio de la sociedad, que garantice el acceso total a la justicia, apegado a los principios de legalidad y seguridad jurídica, de manera pronta, completa, imparcial y gratuita, para contribuir al fortalecimiento del Estado de Derecho, al desarrollo del país y a la paz social” (página web TFJFA: [www.tfjfa.gob.mx](http://www.tfjfa.gob.mx)).

### **Visión**

Para Llanos (2005), la visión es el escenario futuro que desea alcanzar la empresa y es hacia dicho objetivo donde se dirigen todos los esfuerzos de las diferentes áreas de la organización, dicho esto la visión o meta a alcanzar por el TFJFA es:

“Ser un Tribunal Contencioso Administrativo de excelencia, con autonomía jurisdiccional y presupuestal, que imparta justicia con plena jurisdicción e imperio, a través de procedimientos ágiles y sencillos, terminal en materia de legalidad y apoyado en avances tecnológicos para la solución de controversias tanto individuales como colectivas” (página web TFJFA: [www.tfjfa.gob.mx](http://www.tfjfa.gob.mx)).

## **Valores Rectores**

Los valores que rigen el actuar de las personas que integran al TFJFA y que son mencionados en la página web del TFJFA: [www.tfjfa.gob.mx](http://www.tfjfa.gob.mx), son:

1. Excelencia.
2. Honradez.
3. Eficiencia.
4. Compromiso y lealtad institucional.
5. Justicia.
6. Vocación de servicio público.
7. Independencia jurisdiccional.

## **Salas que integran a la Institución**

La Subdirección de Reclutamiento y Selección de personal del TFJFA realiza la evaluación psicométrica (únicamente de las salas ubicadas en la Zona Metropolitana), la calificación, interpretación e integración de pruebas y con ello la elaboración del reporte psicométrico del candidato factible a ingreso, promoción, democión o cambio de área de todas las Salas Jurisdiccionales ubicadas tanto en la Zona Metropolitana y Distrito Federal como en el Interior de la república, así como de toda el área Administrativa, a continuación se nombrarán las salas jurisdiccionales y áreas administrativas que integran al TFJFA, a fin de visualizar con facilidad la importancia y carga de trabajo que asume la Subdirección.

Con fundamento en los ACUERDOS DEL PLENO DE LA SALA SUPERIOR NO. G/10/2001 y G/43/2001, el territorio nacional se divide en XX Regiones y en el siguiente número de salas (se incluyen las salas regionales y áreas administrativas):

**Tabla 1:**

**Salas y Áreas que integran al TFJFA**

<b>Salas en Zona Metropolitana</b>	<b>Salas Regionales en el Interior de la República</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 11 Salas Regionales Metropolitanas.</li> <li>• Salas Auxiliares</li> <li>• Salas Especializadas</li> <li>• Áreas de Apoyo Jurisdiccional</li> <li>• Áreas Administrativas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primera y Segunda sala del Noroeste I</li> <li>• Sala del Noroeste II</li> <li>• Sala del Noroeste III</li> <li>• Sala Norte-Centro I</li> <li>• Primera, segunda y tercer sala de Norte-Centro II</li> <li>• Primera y segunda salas del Noreste</li> <li>• Primera, segunda y tercera salas de occidente</li> <li>• Sala Centro I</li> <li>• Sala Centro II</li> <li>• Sala Centro III</li> <li>• Primera, segunda y tercer salas Hidalgo-México</li> <li>• Primera, segunda y tercer salas de Oriente</li> <li>• Primera y segunda sala del Golfo</li> <li>• Sala del pacífico</li> <li>• Sala del Sureste</li> <li>• Sala Peninsular</li> <li>• Sala Golfo Norte</li> <li>• Sala Chiapas Tabasco</li> <li>• Sala del Caribe</li> <li>• Sala Pacífico Centro</li> </ul>

Durante la realización del reporte se crearon 2 salas regionales: Sala Norte-Centro III (se creó en el último periodo de la realización del Servicio Social, por tanto durante la última estancia no se realizaron reportes psicométricos para dicha sala) y Sala Norte-Centro IV en agosto de 2013.

**Personal del TFJFA:**

De acuerdo a la Ley Orgánica del TFJFA (2011), éste tendrá los servidores públicos:

- I. Magistrados de Sala Superior;
- II. Magistrados de Sala Regional;
- III. Magistrados Supernumerarios de Sala Regional;
- IV. Secretario General de Acuerdos;
- V. Secretarios Adjuntos de Acuerdos de las Secciones;
- VI. Secretarios de Acuerdos de Sala Superior;
- VII. Secretarios de Acuerdos de Sala Regional;
- VIII. Actuarios;
- IX. Oficiales Jurisdiccionales;
- X. Contralor Interno;
- XI. Secretarios Técnicos, Operativos o Auxiliares;
- XII. Director del Instituto de Estudios sobre Justicia Fiscal y Administrativa

Estos servidores públicos son considerados personal de confianza y son las plazas jurisdiccionales, esta misma Ley menciona que además el Tribunal contará con el personal profesional, administrativo y técnico necesario para el desempeño de sus funciones, estas son plazas administrativas y algunos ejemplos de ellas son los

archivistas, auxiliares de sala, secretarías de área, personal informático, de recursos humanos, nómina, capacitación, etc.

### **Estructura Orgánica de la Institución**

De acuerdo al artículo 40 de la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (2011), éste se integra por:

1. La Sala Superior: se compondrá de trece Magistrados especialmente nombrados para integrarla, de los cuales once ejercerán funciones jurisdiccionales y dos formarán parte de la Junta de Gobierno y Administración
2. Las Salas Regionales: estas salas cuentan con jurisdicción en la circunscripción territorial que les sea asignada, y están integradas por tres Magistrados cada una.
3. La Junta de Gobierno y Administración: Para el ejercicio de sus funciones la Junta contará con el apoyo de tres secretarías y diferentes unidades administrativas las cuales se encuentran adscritas de la siguiente manera:
  - I. A la Junta de Gobierno y Administración directamente:
    - a) La Dirección General de Planeación Estratégica, y
    - b) La Unidad de Preparación y Seguimiento de Visitas.
  - II. A la Secretaría Técnica Ejecutiva:
    - a) La Secretaría Operativa de Administración;
    - b) La Secretaría Auxiliar;
    - c) La Dirección General del Sistema de Justicia en Línea;
    - d) La Dirección General de Informática, y
    - e) La Dirección General del Centro de Estudios Superiores en materia Fiscal y Administrativa.

III. A la Secretaría Operativa de Administración:

- a) La Dirección General de Programación y Presupuesto;
- b) La Dirección General de Recursos Humanos;**
- c) La Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales;
- d) La Dirección General de Sistemas de Carrera, y
- e) Los Delegados Administrativos.

IV. A la Secretaría Auxiliar:

- a) La Unidad de Enlace.
- b) La Dirección General de Informática:
- c) Los Delegados de Informática.

De acuerdo al Manual de Organización por Áreas funcionales, la **Dirección General de Recursos Humanos** está integrada por:

- 1. Dirección de Administración del Personal.
  - 1.1 Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal.
  - 1.2 Subdirección de Administración de Personal.
    - 1.2.1 Departamento de Administración de Personal.
  - 1.3 Subdirección de Control de estructuras.
  - 1.4 Subdirección de Enlace con Delegaciones Administrativas.
- 2. Dirección de Nómina.
  - 2.1 Subdirección de Procesos de Nóminas e Información a Terceros.
    - 2.1.1 Departamento de Control de Asistencia.
- 3. Dirección de Prestaciones y Desarrollo de Personal.
  - 3.1 Subdirección de Capacitación y Prestaciones Económicas.
    - 3.1.1 Departamento de Servicio Social y Prácticas Profesionales.
    - 3.1.2 Departamento de Prestaciones Económicas.

### 3.2 Subdirección de Prestaciones Sociales.

#### 3.2.1 Departamento de Prestaciones Sociales.

### 4. Subdirección de Proyectos del Sistema Integral.

## **Secretaría Operativa de Administración**

De acuerdo al artículo 76 del Reglamento Interior del TFJFA, las funciones de dicha secretaría enfocadas a Recursos Humanos son:

- I. Elaborar y someter a la aprobación de la Junta las políticas, programas, normas, estudios, proyectos, sistemas, procedimientos y acuerdos internos de las áreas de su responsabilidad;
- II. Vigilar la aplicación y cumplimiento de las políticas y lineamientos para la administración de los recursos financieros, materiales y humanos del Tribunal que apruebe la Junta;
- III. Dirigir la ejecución de las políticas laboral y salarial del Tribunal;
- IV. Auxiliar a la Junta en los procedimientos para la evaluación del desempeño de los servidores públicos del Tribunal que ésta le señale, de conformidad con las disposiciones aplicables;
- V. Suscribir y expedir los nombramientos, bajas, licencias y suspensiones de los servidores públicos del Tribunal que apruebe la Junta, en términos de las disposiciones jurídicas aplicables;
- VI. Conducir la revisión de las Condiciones Generales de Trabajo del Tribunal, difundirlas entre el personal y vigilar su cumplimiento;
- VII. Suscribir, con la participación de las unidades administrativas que corresponda, los contratos, convenios, acuerdos y los documentos relativos al ejercicio de sus funciones, así como aquéllos que le sean señalados por delegación o le corresponda por suplencia y, en su caso, rescindirlos o darlos por terminados anticipadamente;
- VIII. Coordinar los programas relacionados con la modernización y mejoramiento administrativo, el desarrollo organizacional, la transparencia y la rendición de cuentas;

**IX.** Requerir a las unidades administrativas del Tribunal la información y documentación necesarias para la elaboración de informes o reportes internos y externos.

## **Dirección General de Recursos Humanos**

De acuerdo al artículo 81 del Reglamento Interior del TFJFA, las funciones de la dirección son:

- I.** Administrar los recursos humanos del Tribunal con base en la Ley y en las políticas, normas, sistemas de carrera y procedimientos que aprueben el Pleno Jurisdiccional de la Sala Superior y la Junta en el ámbito de sus respectivas competencias;
- II.** Realizar las gestiones necesarias para registrar y mantener actualizada la estructura ocupacional del Tribunal ante las autoridades competentes;
- III.** Planear, organizar, realizar y controlar, entre otras, las acciones relativas al nombramiento, contratación, pago de remuneraciones y prestaciones e incentivos, de conformidad con la normatividad aplicable y los acuerdos de la Junta;
- IV.** Supervisar que las actividades relacionadas con el pago y la administración de los recursos relativos a sueldos, salarios, sistemas de estímulos, y recompensas, obligaciones fiscales y otras prestaciones se realicen en tiempo, conforme a la normatividad aplicable;
- V.** Participar en la elaboración, revisión y difusión de las Condiciones Generales de Trabajo, aplicarlas y vigilar su cumplimiento;
- VI.** Coadyuvar en el mantenimiento y operación del programa interno de protección civil;
- VII.** Proponer las normas a seguir en materia de prevención de riesgos profesionales y accidentes de trabajo, atendiendo las recomendaciones de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene;
- VIII.** Coordinar los programas de servicio social y prácticas profesionales de pasantes en el Tribunal;
- IX.** Proponer, gestionar y difundir servicios asistenciales, culturales, deportivos y sociales para los trabajadores del Tribunal;

- X.** Coadyuvar con el Centro de Estudios en la elaboración y ejecución del programa anual de capacitación que autorice la Junta;
- XI.** Coordinar y verificar la debida integración de los expedientes de los servidores públicos del Tribunal, y
- XII.** Las demás que le confieran otras disposiciones jurídicas y la Junta.

## **Dirección de Administración del Personal**

De acuerdo al Manual de Organización por áreas funcionales del TFJFA, las funciones de dicha dirección son:

- I.** Coordinar y Supervisar todo lo relativo a la Administración de la plantilla de personal del Tribunal.
- II.** Coordinar lo referente al reclutamiento, evaluación y selección de Personal.
- III.** Supervisar la elaboración de Perfiles y descripciones de puestos del Personal.
- IV.** Dirigir la elaboración de acuerdos de altas, cambios y licencias para autorización de la Junta de Gobierno y Administración del Personal.
- V.** Coordinar y Supervisar todo lo relativo a las altas, bajas, cambios de adscripción y licencias del personal en Sistema (contratación).
- VI.** Supervisar la elaboración y entrega de nombramientos de personal.
- VII.** Supervisar la elaboración y entrega de hojas únicas de Servicio.
- VIII.** Coordinar todo lo concerniente a la administración de la plantilla del personal contratado bajo el régimen de honorarios.
- IX.** Supervisar todos los trámites inherentes a la baja del personal.
- X.** Supervisar las solicitudes de continuidades de nombramientos.
- XI.** Coordinar y supervisar la elaboración y entrega de credenciales al personal.
- XII.** Atender, canalizar, distribuir y dar seguimiento a los trámites solicitados a la Dirección General por las delegaciones administrativas.
- XIII.** Supervisar que los expedientes de personal se encuentren debidamente integrados y actualizados.

**XIV.** Coordinar y supervisar las solicitudes de Infomex, a través del servidor público habilitado para tal fin.

## **Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal**

De acuerdo al Manual de Organización por áreas funcionales del TFJFA, las funciones de dicha subdirección son:

- I. Evaluar al candidato dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal a través de evaluaciones psicométricas, que permitan conocer sus habilidades, valores y comportamiento.
- II. Verificar que se cumplan con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica del Tribunal y demás disposiciones jurídicas aplicables.
- III. Elaborar y actualizar los perfiles y descripciones de puestos.

Esta Subdirección es la que cobra mayor importancia debido a que es propiamente donde se llevó a cabo el servicio social y es únicamente donde se lleva a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección de personal para el ingreso, promoción y permanencia de los servidores públicos del Tribunal, no sólo del Distrito Federal y Zona Metropolitana, sino también de todas las salas del Interior de la República y Áreas Administrativas.

Para llevar a cabo el proceso de selección de áreas jurisdiccionales y administrativas en Zona Metropolitana y Distrito Federal, la Subdirección lleva a cabo desde la selección de los CV's que se tienen en cartera para escoger candidatos viables a la vacante que se tiene (si el Director de área no cuenta con personal recomendado y/o lo solicita), la cita de los candidatos, el proceso de evaluación psicométrica, entrevista, interpretación de pruebas y por último elaboración del reporte psicométrico. Así mismo cuando el ingreso o movimiento se realice en las Salas Regionales, la Subdirección recibe por mensajería los formatos y pruebas debidamente contestadas para ser

calificadas, interpretadas y de la misma forma se realice el reporte psicométrico para cumplir con la propuesta.

## Organigrama

Para visualizar tanto la estructura del TFJFA, como la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal, a continuación se muestran 3 organigramas tomados de la página oficial del Tribunal con la información descrita en el Reglamento Interior del TFJFA (2011):

### Organigramas del TFJFA

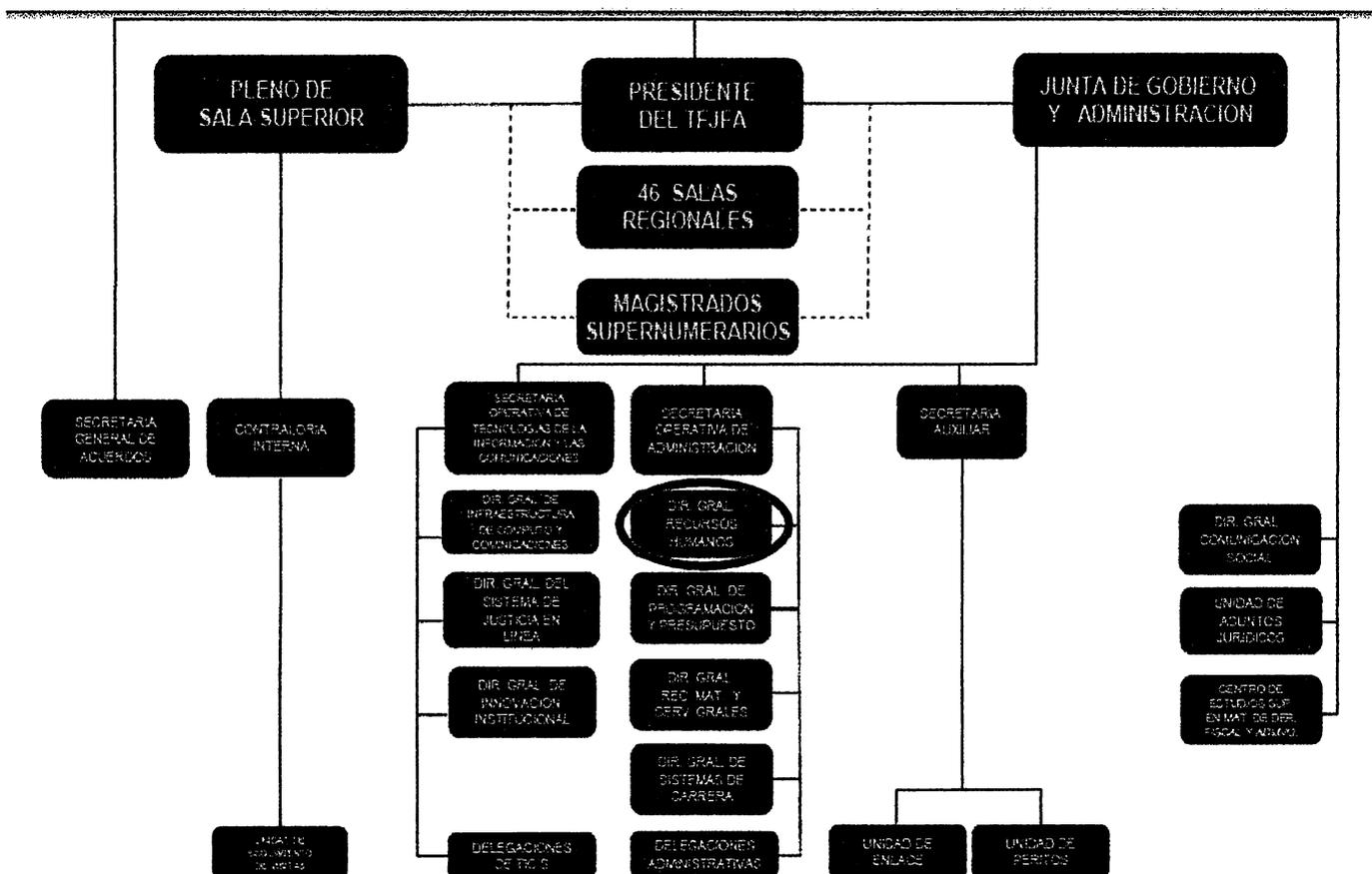
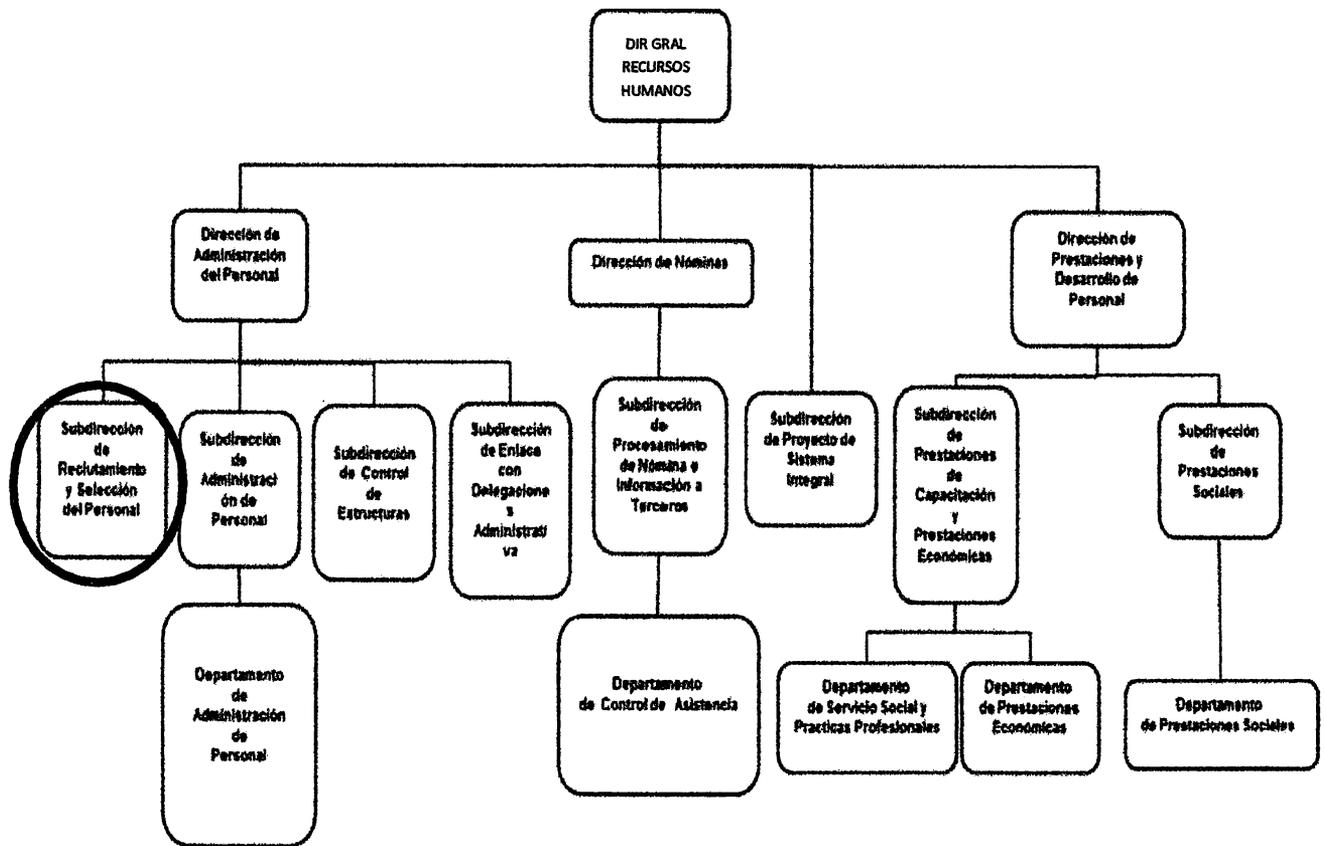
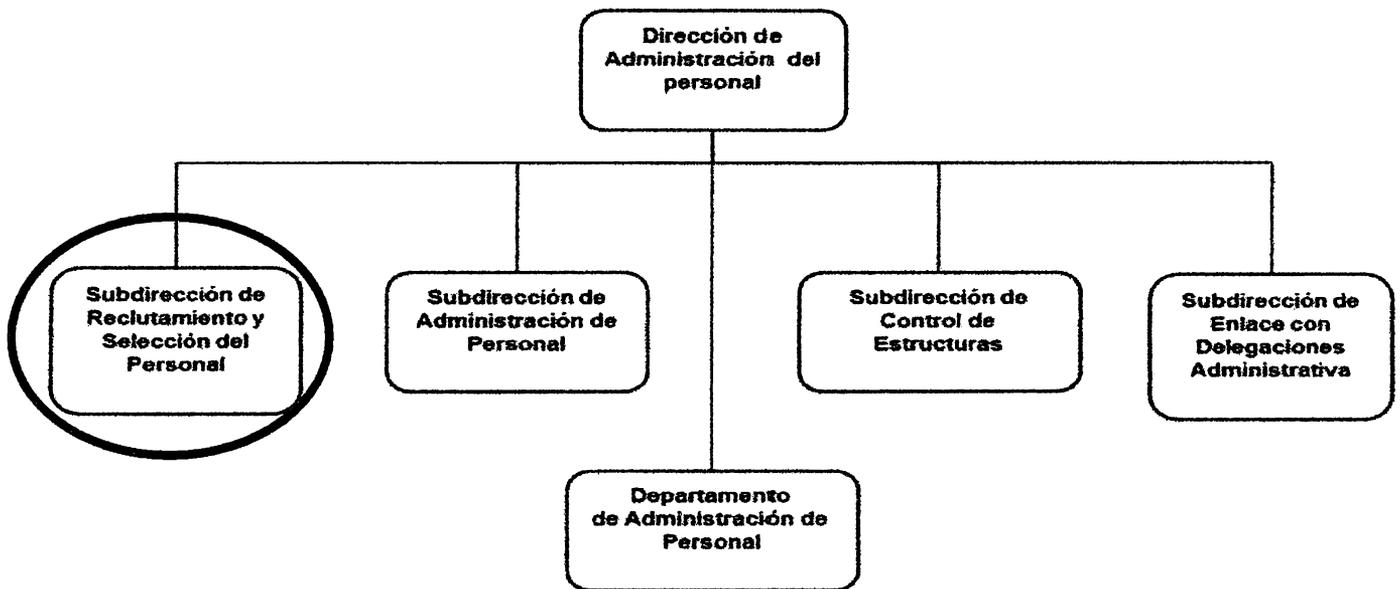


Figura 1. Organigrama del TFJFA: Página web del TFJFA: [www.tfjfa.gob.mx](http://www.tfjfa.gob.mx).



**Figura 2. Organigrama de la Dirección General de Recursos Humanos del TFJFA: Página web del TFJFA: [www.tfjfa.gob.mx](http://www.tfjfa.gob.mx).**



**Figura 3. Organigrama de la Dirección de Administración de Personal del TFJFA: Página web del TFJFA: [www.tfjfa.gob.mx](http://www.tfjfa.gob.mx).**

## **Puestos a Evaluar**

Dentro de la Dirección General de Recursos Humanos, específicamente en la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal, se realiza la selección de todos los puestos que integran al TFJFA, estos como se mencionó anteriormente se dividen en dos grupos: (1) plazas jurisdiccionales, los cuales son servidores públicos nombrados como personal de confianza y (2) plazas administrativas, servidores públicos que son personal profesional, administrativo y técnico, necesario para las funciones administrativas e informáticas. Los puestos que no son evaluados ni seleccionados por la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal son el Secretario Operativo de la Junta de Gobierno y Administración, los Directores Generales y el de Magistrado (Mandos Superiores), éste último es seleccionado por los Magistrados de la Sala Superior y de acuerdo con el artículo 4 de la Ley orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa (2011), los Magistrados son nombrados por el Presidente de la República, con la aprobación de la Cámara de Senadores ó por la Comisión Permanente del Congreso de la Unión (cuando la Cámara de Senadores se encuentre en receso).

A continuación se enuncian los puestos que se evalúan dentro del Tribunal, en cada una de las áreas y los cuales se encuentran ordenados de mayor a menor nivel, de acuerdo al Manual de Remuneraciones de los Servidores Públicos del TFJFA:

**Tabla 2:****Puestos en Área Jurisdiccional**

<b>Puesto</b>	<b>Nivel del Puesto</b>
Secretario Particular del Magistrado Presidente	<b>Mandos Medios</b>
Secretario Adjunto de Acuerdos de Sección	
Secretario de Acuerdos de Sala Superior	
Coordinador de Actuaría Común	
Coordinador de Oficialía de Partes	
Secretario de Acuerdos de Sala Regional y Sala Especializada.	
Actuario	
Oficial Jurisdiccional	<b>Enlace</b>
Secretaria de Magistrado	
Secretaria Parlamentaria	
Oficial de Partes	
Archivista	
Auxiliar de Oficial de Partes	
Auxiliar de Archivista	
Auxiliar de Actuario	
Encargado de Módulo de Juicio en Línea	
Secretario de Secretario de Acuerdos de Sala Superior	
Secretario de Actuario	
Secretario de Secretario de Acuerdos de Sala Regional y Sala Especializada	
Auxiliar de Sala	

**Tabla 3:**

**Puestos en Área Administrativa**

<b>Puesto</b>	<b>Nivel del Puesto</b>
Secretario Auxiliar de la Junta de Gobierno	<b>Mandos Medios</b>
Director de Área	
Subdirector de Área	
Jefe de Departamento	
Secretaria de Titular de Área	<b>Enlace</b>
Analista Administrativo	
Archivista	
Técnico Administrativo	
Apoyo Administrativo	<b>Operativo</b>
Apoyo Técnico	
Auxiliar Administrativo	
Auxiliar de Área	

Todo candidato que aspire ocupar alguno de los puestos antes mencionados, debe realizar la evaluación psicométrica pertinente.

A continuación se abordarán en los siguientes capítulos los temas de reclutamiento, selección y entrevista de selección, a fin de dar sustento a la propuesta de selección de personal elaborada para el TFJFA.

## **CAPÍTULO 2. RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es la etapa previa a la selección propiamente dicha, tiene por objeto atraer a un número suficiente de candidatos interesados y calificados para la vacante que se desea cubrir, para atraerlos será necesario revisar una descripción ó una especificación detallada del o de los puestos a ocupar. Sin ello, los reclutadores no pueden atraer a los candidatos idóneos y mucho menos determinar en qué medida estos cumplen con los requisitos del puesto. Algunas definiciones sobre el proceso de reclutamiento son:

“Reclutamiento de Recursos Humanos es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección” (Guth 1994, p.15).

“Proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa u organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida” (Llanos 2005 p.87)

“Consiste en desarrollar las acciones necesarias para localizar y atraer a las personas que poseen los requisitos necesarios para ocupar un puesto vacante en la empresa” (Barquero 2005).

“Consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente amplio respecto a las vacantes a cubrir, a fin de poder escoger entre ellos a los más idóneos para el puesto de trabajo que se requiere cubrir” (Sánchez, 1997 p. 59).

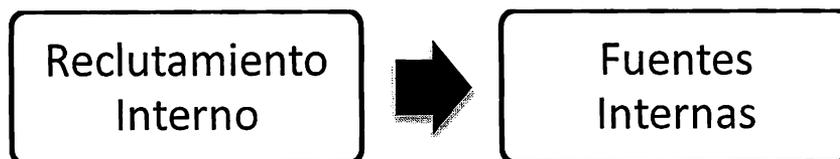
En conclusión, el Reclutamiento es el proceso por el cual se localiza y atraen en el momento oportuno a un cierto número de solicitantes potencialmente aptos con los requisitos de la vacante y que posteriormente tengan la oportunidad de participar en el proceso de selección.

Es pertinente aclarar que un solicitante de empleo no necesariamente se convertirá en un candidato a la vacante, ya que puede no contar con los requisitos mínimos para cubrirla y por tanto podrá no ser considerado para continuar en el proceso de selección.

Finalmente, la importancia del reclutamiento radica en que la selección se ve influida por ella hasta el punto en que el reclutamiento determinará el éxito o fracaso de ella, puesto que al reclutar candidatos no capacitados, la selección no será satisfactoria, siendo fundamental decidir en primer término el tipo de fuentes que se usarán y determinar los medios más adecuados y rentables para atraer a los posibles candidatos a la organización.

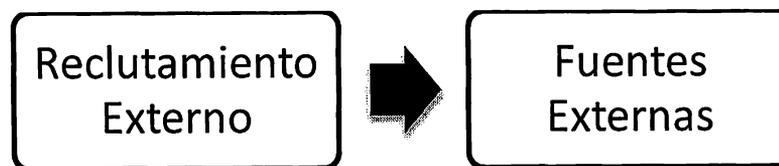
### **Reclutamiento Interno**

Es la búsqueda de candidatos dentro de la organización que posean los requisitos y características necesarias para cubrir una vacante, para esto se hará uso de las fuentes de reclutamiento internas.



### **Reclutamiento Externo**

Es la búsqueda de candidatos que posean los requisitos y características necesarias para cubrir la vacante y que se encuentren fuera de la organización, para ello se hace uso de fuentes externas.



## **Reclutamiento Mixto**

Tanto el reclutamiento interno como el reclutamiento externo deben complementarse haciendo uso del reclutamiento mixto, para Chiavenato (2000) el reclutamiento mixto puede ser adoptado de tres maneras:

**Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno:** Esto debido a que por medio de los candidatos externos a la organización no existiese uno capaz de cubrir con los requisitos del puesto, entonces se cubriría a partir del ascenso o traslado de uno de sus empleados.

**Inicialmente reclutamiento interno, seguido de reclutamiento externo:** La empresa da prioridad a sus empleados, sin embargo, si no existiese un candidato capacitado, entonces se hará uso del reclutamiento externo.

**Reclutamiento interno y externo simultáneos:** Al realizar un reclutamiento interno cubriendo una vacante con un propio empleado, este a su vez dejará vacante su puesto por lo que será necesario buscar un reemplazo, generalmente haciendo uso del reclutamiento externo, o bien cuando se desea llenar una vacante y para ella se compite un empleado interno y una persona externa a ella, no obstante este autor menciona que la organización debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones para el puesto.



## **Fuentes de Reclutamiento**

Las fuentes de reclutamiento son los lugares donde se encuentran a las personas que se presume tienen posibilidades de llegar a ser candidatos en un proceso de selección. Al depender de la dirección para captar candidatos se dividirán a las fuentes de reclutamiento en dos tipos:

### **Fuentes Internas**

Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno, es decir, es la búsqueda de candidatos dentro de la empresa.

**Escalafón ó Promoción:** El escalafón es un sistema de ascensos vertical basado en la eficiencia y responsabilidad demostradas, así como en la antigüedad de un empleado en la organización, no obstante se debe valorar la historia laboral del o los aspirantes y compararla con las nuevas funciones a realizar, analizando hasta qué punto la experiencia y el trabajo pasado pueden o no ayudar al trabajo futuro.

**Traslado:** El traslado o transferencia es el movimiento horizontal de un trabajador de un puesto en un nivel jerárquico determinado, a otro puesto distinto en el mismo nivel jerárquico. Los traslados cuentan con la ventaja de solucionar con rapidez el problema de una plaza vacante que debe cubrirse con urgencia, pero se crea simultáneamente el problema de cubrir la plaza que la misma persona deja, asimismo se deberá proporcionar capacitación a la persona para que logre ejercer eficazmente su nuevo trabajo.

**Cartera de Personal:** Se integra por las solicitudes de candidatos que generalmente ya participaron anteriormente en un proceso de selección, estas pueden ser ex-trabajadores de la empresa, candidatos que llevaron a cabo el proceso de selección pero no fueron seleccionados por haber alguien con mayor compatibilidad, personas que entregan su curriculum a la empresa o bien cualquier candidato que en su momento tuvo la empresa, ya que tiene como política que todos los solicitantes pasen

por la función de selección, lo cual es muy costoso. (Guth, 1994). Es necesario resaltar la importancia de contar con una cartera de personal en constante actualización.

**Referencias de trabajadores actuales:** En ocasiones resulta práctico acudir a los trabajadores y empleados actuales de la organización para que proporcionen información sobre familiares y conocidos calificados para desempeñar algún puesto en la empresa. Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2008), afirman que existen estudios que demuestran que los empleados contratados a través de referencias dadas por empleados actuales tienden a quedarse más tiempo en la organización y muestran una mayor lealtad y satisfacción con el puesto que los empleados contratados por otros medios. Sin embargo, esto no es razón para dar mayor prioridad en un proceso de selección a un conocido o amigo propio o de un trabajador actual.

**Plan de Becarios:** Implica colocar a un estudiante en un empleo temporal con la oportunidad de involucrarse de manera directa en un ambiente laboral y reducir la brecha entre la teoría y la práctica, desarrollando así las habilidades y aptitudes del estudiante, esta relación no implica una obligación por parte de la empresa de contratarlo permanentemente, ni del estudiante en aceptar un puesto, sin embargo estos programas se han vuelto una forma en la cual las empresas pueden encontrar a futuros trabajadores.

## **Fuentes Externas**

Son aquellas a las que el reclutador puede recurrir y que son totalmente ajenas a la empresa.

**Solicitudes espontáneas:** Es frecuente que las organizaciones conocidas reciban espontáneamente currícula de personas externas que acuden a la organización en busca de una oportunidad de empleo sin que haya existido algún aviso para él por parte de la empresa.

**Instituciones Educativas:** Esta fuente está constituida por institutos y escuelas de nivel medio superior terminal, técnicas, secretariales, de artes y oficios, así como universidades y otras instituciones de nivel superior. Algunas instituciones educativas realizan una labor proactiva ofreciendo un servicio de bolsa de trabajo dirigido a sus estudiantes y ex-estudiantes.

**Bolsa de Trabajo:** Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador, asimismo a ella pueden acudir las mismas empresas en busca de trabajadores.

**Agencias de Colocación:** Muchas organizaciones utilizan agentes externos para reclutar y seleccionar candidatos calificados para ocupar la vacante requerida, asimismo las personas son apoyadas por estas agencias para encontrar un empleo que satisfaga sus necesidades. Existen dos tipos: las agencias que no cobran al candidato, pero sí a la empresa como lo explica Grados (2003) y la tarifa consiste en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde 10 hasta 30% del salario anual integrado, un ejemplo de ello es la agencia Manpower.

Otro tipo de agencias a las que hacen referencia García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal (1997) son aquellas que cobran a los particulares y no a las empresas.

**Empresas Outplacement:** Estas ofrecen a particulares o empresas un servicio de orientación o reorientación de carreras y facilitan la colocación de profesionales a través de servicios especializados de formación, ayuda y apoyo en la búsqueda de empleo. Este tipo de servicios pueden contratarlos profesionales en activo que deseen dar un giro a su trayectoria profesional o buscar un mejor empleo, o bien profesionales desempleados que buscan una colocación. Para ello reciben formación especializada: desde conocerse a sí mismos, saber qué buscan y cómo deben hacerlo, apoyo psicológico ante una situación de desempleo, aprenden a realizar de manera correcta su curriculum vitae, cómo y a qué empresas dirigirse, desarrollan sus habilidades, etc.

**Empresas de Head Hunting:** Son empresas especializadas en la selección de talentos para la alta gerencia. Los “headhunters” (cazatalentos o cazadores de talentos) tienen muchos contactos y son especialistas en conseguir candidatos calificados que cuentan ya con un empleo y no buscan de manera activa otro trabajo. Las técnicas utilizadas para asegurarse de la adecuación del candidato a la vacante generalmente son la “entrevista de selección” y el “estudio de referencias”. Sus honorarios son elevados, ya que cobran un porcentaje del salario bruto anual de la vacante a cubrir.

México puso a prueba los headhunters en el año 2000, cuando el gobierno federal inició la búsqueda y contratación de los Secretarios de Estado, con la asistencia de la firma Korn/Ferry (Dessler y Varela, 2011 p. 107).

**Outsourcing:** También denominado tercerización, consiste en transferir la responsabilidad de un área de servicio y sus objetivos a un proveedor externo. Grados (2003) menciona que este tipo de reclutamiento tiene un amplio uso, tratándose de empresas que no solo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, en tareas específicas y/o difíciles de conseguir; sino que evitan mantener una relación laboral con los mismos al no tenerlos directamente dentro de su plantilla, pues el personal es contratado por la empresa externa, quienes son sustitutos patronales mientras la persona demuestra la pericia y aptitudes necesarias para ser contratada directamente o bien, dependiendo de los objetivos de la empresa, puede no llegar a existir una contratación directa.

**Ferias de Empleo:** Un grupo de empresas patrocinan una reunión o exposición en la cual diferentes instituciones ocupan un local para hacer públicos los puestos vacantes y/o recibir currícula para futuras oportunidades. Pueden programarse en vacaciones para llegar a los estudiantes o para dar a las personas que ya tienen un empleo la oportunidad de asistir.

## **Medios de Reclutamiento**

Son aquellos medios de difusión que el psicólogo utiliza para dar a conocer un puesto vacante. Estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas y también a élites profesionales y tecnológicas, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado, en fin, a distintos estratos sociales y educativos.

**Medios Impresos:** El anuncio de prensa posiblemente constituye el medio de reclutamiento más frecuente utilizado y de mayor rentabilidad, debido a que es de fácil acceso y se dirige a un amplio sector de la población, tal es así que muchos periódicos dedican secciones especializadas y días establecidos para los anuncios, sin embargo, es un vehículo estático pues el candidato debe acercarse a él y tomar la iniciativa.

Cuando el reclutamiento es interno este medio incluyen los carteles y anuncios colocados en el interior de la empresa con objeto de informar a todos los empleados sobre las vacantes que existen y a las cuales pueden postularse si consideran poseer los requisitos para cubrirla.

**Radio y Televisión:** El alto costo que estos medios representan no permite que se utilicen con demasiada frecuencia para estos fines, ya que el costo por el uso de la radio varía dependiendo de la cobertura y los anuncios por televisión tienen un costo sumamente elevado dependiendo del horario, minutos y canal por el que será transmitida la información.

**Grupos de Intercambio:** Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas los cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización, asimismo una empresa boletina candidatos viables a ocupar vacantes en otras organizaciones cuando ellas no tienen ningún puesto que ofrecerles, este procedimiento tiene la ventaja de conseguir recursos humanos de manera inmediata y sin costo.

**Reclutamiento on-line (Internet):** El Internet se expande a velocidades apenas cuantificables, en los últimos tiempos representa un excelente medio y fuente de reclutamiento de personal en casi cualquier parte del mundo altamente globalizado, cada vez más las empresas acuden a la red como herramienta, siendo los anuncios más baratos, más dinámicos y dando resultados más rápidos que los anuncios de periódico.

El Internet se ha convertido no sólo en un medio de reclutamiento útil y económico, sino también en una herramienta cada vez más importante, usada y de fácil acceso para personas que buscan empleo, ha aumentado el número de páginas especializadas en la búsqueda de empleo y muchas de ellas son gratuitas, aquí la persona ingresa su curriculum en espera de una llamada y/o puede aplicar a los diversos anuncios de empleos disponibles, a su vez el uso de las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn y Orkut) se ha popularizado rápidamente convirtiéndose en un medio de reclutamiento utilizado por las empresas. De acuerdo con una encuesta realizada por la empresa Manpower, 63% de los profesionistas en México utiliza este medio para hallar oportunidades laborales. Cifras del último reporte de la Asociación Mexicana de Internet (AMIPCI) revelan que existen 34.5 millones de internautas en el país, de los cuales el 63% son mayores de 18 años, quienes se encuentran en posibilidades de encontrar empleo por esta vía. (El Universal, 2011), por otro lado, el sitio de búsqueda de empleo ZonaJobs realizó un sondeo en el 2011 a 370 empresas mexicanas para averiguar si los departamentos de Recursos Humanos utilizan las redes sociales para reclutar personal, los resultados indicaron que 45% de las empresas las utilizan para dicho fin, permitiéndoles interactuar más fácil y directo con los usuarios y posibles candidatos, (El Economista, 2011).

## Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo

A continuación se elaboró una tabla que resume las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, las cuales mencionan diferentes autores:

Tabla 4:

### Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo e Interno: Elaboración Propia

Reclutamiento Interno		Reclutamiento Externo	
Ventajas	Desventajas	Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor Costo.</li> <li>• Rapidez en el tiempo de respuesta del proceso.</li> <li>• Presenta mayor índice de validez y seguridad debido a que ya se conoce al candidato.</li> <li>• Motivación del personal al saber que existen oportunidades de desarrollo dentro de la organización.</li> <li>• Produce una integración más positiva ya que los empleados actuales ya están familiarizados con las costumbres, políticas, procedimientos e incluso con el trabajo de la vacante a ocupar.</li> <li>• Motivación y lealtad del candidato generada por la promoción.</li> <li>• Provoca competencia sana al provocar que el personal se prepare profesionalmente para buscar oportunidades.</li> <li>• Aprovecha las inversiones hechas por la empresa en cuanto a capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la probabilidad de introducir innovación y nuevas perspectivas.</li> <li>• Los trabajadores promocionados pueden ver reducida su autoridad, debido a que sus compañeros de trabajo esperan un trato especial o no los tratan con el respeto esperado.</li> <li>• Recelo de aquellos compañeros que también optaban al puesto y no fueron seleccionados.</li> <li>• La organización debe elaborar sistemas de capacitación para preparar a sus empleados.</li> <li>• Si la organización no ofrece oportunidades de desarrollo en el momento adecuado, corre el riesgo de frustrar las ambiciones de sus empleados creando apatía, desinterés o retiro de la organización.</li> <li>• Si se administra de manera incorrecta el empleado ascendido puede no funcionar en su nuevo cargo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas cuentan con planteamientos y perspectivas frescas y diferentes.</li> <li>• Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.</li> <li>• Menos gasto en encontrar a una persona especializada que en formar al propio empleado.</li> <li>• Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de persona efectuada por otras empresas o por los mismos candidatos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor Costo.</li> <li>• Los empleados actuales en ocasiones rechazan a los nuevos empleados externos.</li> <li>• Necesita tiempo para familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa.</li> <li>• Puede pasar bastante tiempo para que el nuevo empleado conozca y domine el trabajo.</li> <li>• Recelo por parte de los empleados que se percibían capaces de ocupar la vacante.</li> <li>• El personal de la empresa puede percibir que no existen oportunidades de desarrollo.</li> </ul>

Dentro del TFJFA generalmente se realiza un reclutamiento interno, las vacantes se cubren mediante movimientos internos (promociones, demociones o cambios de adscripción) y en caso de ser ingresos, las primeras personas que son tomadas en cuenta son aquellas que realizaron su Servicio Social o Prácticas Profesionales dentro del Tribunal, antiguos trabajadores, conocidos o recomendados de la persona que solicita la vacante y personas evaluadas que se encuentran en cartera de personal.

El reclutamiento externo se realiza cuando al no existir una persona interna para cubrir la vacante, se solicita la búsqueda de personas ajenas a la institución, así como al buscar cubrir una licencia, una demanda de carga de trabajo temporal o cuando se requiere personal muy específico en cuanto a experiencia, para lo cual se busca dentro de la currícula de personas que las entregaron por iniciativa propia, en carteras de intercambio y en pocas ocasiones se realiza una publicación por internet. Igualmente en puestos particulares como Subdirectores, Directores de Área y/o al crear una nueva sala, generalmente se realiza un reclutamiento externo mediante convocatoria, medios impresos y páginas de Internet.

El reclutamiento mixto se realiza cuando en el interior se hace una primer evaluación sin encontrar una persona idónea, dándose la orden de buscarlo externamente o cuando dentro de la terna haya personal interno y externo participando.

**Tabla 5:**

**Proceso de Reclutamiento en el TFJFA: Elaboración Propia**

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>	<b>RECLUTAMIENTO MIXTO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promociones, cambios de adscripción y demociones.</li> <li>- Personas de Servicio Social y Prácticas Profesionales.</li> <li>- Antiguos trabajadores.</li> <li>- Conocidos-Recomendados.</li> <li>- Cartera de Personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitudes espontáneas: CVs de personas que llegan por iniciativa propia.</li> <li>- Cartera de Intercambio.</li> <li>- Publicación en Internet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tema con personal interno y externo de las solicitudes espontáneas.</li> <li>- Primeramente interno y después externo.</li> </ul>
<p><b>Se da:</b> Generalmente en la mayoría de las vacantes solicitadas.</p>	<p><b>Se da:</b> Cuando internamente no existe una persona idónea, cuando lo solicitan, para cubrir una licencia, demanda de trabajo temporal, en perfiles específicos y en la creación de nuevas salas.</p>	<p><b>Se da:</b> Cuando solicitan una búsqueda interna y externa o cuando el personal interno no es adecuado requiriendo una búsqueda externa.</p>

## **CAPÍTULO 3. SELECCIÓN**

Después de recibir físicamente o mediante curriculum a todos los posibles candidatos inicia propiamente el proceso de Selección de Personal, a continuación se presentan una serie de definiciones importantes:

“La selección de recursos humanos es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización” (Guth 1994, p.35).

“Es una serie de técnicas encaminadas a encontrar la persona adecuada para el puesto adecuado” (Grados 2003 p.223).

“Es la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante” (Oltra Comorera et al., 2005 p.107).

“Proceso por el cual se descubre (mediante una serie de técnicas y a un bajo costo) al candidato adecuado para ubicarlo en un puesto determinado que desarrolle, bajo presión, sus funciones, actividades y responsabilidades con resultados eficientes y eficaces, de forma tal que asegure su permanencia en la empresa así como su desarrollo profesional y personal en beneficio propio y de la compañía” (Llanos 2005 p. 118).

“Es el conjunto de procesos, más o menos sistematizados, mediante los cuales la organización incorpora nuevos empleados a su estructura. Partiendo del análisis de sus necesidades, busca y evalúa candidatos adecuados y toma decisiones sobre su idoneidad, finalizando con el diseño y acciones para su correcta adaptación al puesto de trabajo y a su entorno organizacional” (Quijano 2006 p. 339).

Por lo tanto la selección de personal es un proceso de comparación, predicción y toma de decisión, ya que mediante el uso de técnicas a bajo costo, se comparan las características, habilidades y cualidades personales-laborales de los diferentes candidatos para predecir quién es la persona que se adecua más a las necesidades actuales y futuras del puesto y la cual logrará desarrollar eficientemente las funciones encomendadas, para con ello tomar la decisión de incorporarla, asegurando su permanencia y desarrollo en beneficio propio y de la institución.

La selección es la herramienta y medio que permite incorporar a un profesional a la plantilla de la organización, en el tiempo oportuno y al menor costo posible, para ello se comparan las características de una o varias personas con lo que sería una "persona ideal", de acuerdo a nuestro parámetro, para ocupar la plaza vacante. El parámetro está basado en el análisis de puestos de la plaza en cuestión, de aquí la importancia de contar con un análisis de puestos completo y veraz de cada uno de los puestos existentes en la organización, ya que cuando el reclutador conoce qué tipo de habilidades, conocimientos y aptitudes debe tener la persona para considerarse apta para ocupar el puesto, puede seleccionar a la persona que se acerque más o que cubra en su totalidad los requerimientos del perfil y por lo tanto se podría insinuar que se está contratando a un buen candidato, sin embargo también debe buscarse a una persona que pueda adaptarse a su entorno profesional y además sean capaz de desarrollarse en él, por ello es de importancia que en la evaluación sea profunda y se investiguen los siguientes aspectos:

- Experiencia Laboral
- Trayectoria Académica
- Aspectos Psicológicos

Con ello se plantean dos preguntas a responder para considerar al candidato como apto para ocupar la vacante:

### 1. ¿Puede desempeñar el Puesto?

Se hace una comparación entre las características laborales del candidato contra los requisitos exigidos por el análisis de puestos.

- Conocimientos académicos y de trabajo suficientes en las áreas apropiadas del puesto que se pretende ocupar, mediante pruebas ocupacionales, entrevista de empleo y currículum.
- Experiencia adecuada en tiempo y calidad, mediante entrevista, solicitud de empleo, currículum y comprobación de referencias.
- Inteligencia término medio o superior, mediante pruebas psicométricas de inteligencia, observación directa durante la evaluación y la entrevista laboral.
- Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto, mediante pruebas ocupacionales, currículum y entrevista.
- Aptitudes requeridas para desarrollar eficientemente las actividades del puesto mediante pruebas psicométricas.
- Características físicas adecuadas y buen estado de salud, mediante examen médico, solicitud de empleo y entrevista.
- Estabilidad psicológica, mediante pruebas psicométricas y entrevista.
- Solvencia moral, mediante la comprobación de referencias y entrevista.

### 2. ¿Quiere desempeñar el puesto?

Si bien es posible que un aspirante cuente con las características laborales adecuadas para ocupar una vacante, es importante analizar si tiene el deseo de trabajar para la compañía, igualmente, se debe de contrastar su forma de ser con lo que la empresa puede ofrecerle y con la cultura organizacional en la que se

desenvolvería de ser contratado, así mismo, si su personalidad podría traer conflictos con sus compañeros, superiores o subordinados, Guth (1994) menciona que esto puede conocerse a través de los siguientes elementos:

- Intereses vocacionales y profesionales acordes con el puesto, por medio de pruebas psicométricas y la entrevista de empleo.
- Interés por el salario y prestaciones que le ofrece la empresa, por medio de la solicitud y la entrevista de empleo.
- Valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa, por medio de la entrevista de empleo, pruebas psicométricas y la observación directa durante la evaluación.
- Coincidencia de objetivos personales con los de la organización por medio de la entrevista laboral.

La conjunción de todos estos elementos dará un conocimiento más amplio de cada uno de los candidatos que se evalúan para después hacer una comparación entre todos ellos con el perfil de puestos y así tomar una decisión adecuada en cuanto a la persona a contratar.

Para el proceso de Selección de Personal, un gran número de autores describen una secuencia de etapas las cuales tienen grandes similitudes entre ellas, a continuación se expone una integración de las etapas recomendadas y abordadas por diferentes autores:

### **Recepción de Aspirantes**

Durante la recepción los candidatos hacen entrega de su Curriculum Vitae y llenan el formato de solicitud de empleo de la organización a la que desean ingresar, con este primer acercamiento se pretende conocer del solicitante de manera general los aspectos más evidentes en cuanto a apariencia física, facilidad de palabra y expresividad verbal, así como, su preparación académica y profesional.

## Solicitud de Empleo

Es un documento que capta información personal, escolar y laboral de un individuo que desea solicitar empleo en una empresa, a fin de identificarle adecuadamente, hacer inferencias tentativas y preliminares sobre su idoneidad para ocupar la plaza vacante, así como brindar una base de información primaria como referencia para la primer entrevista (preselección). Algunas consideraciones sobre el formato son las siguientes:

- Debe diseñarse atendiendo las necesidades de selección de la propia empresa.
- Pueden diseñarse varios formatos, considerando el tipo de puesto, o bien, tener un mismo formato para todos los candidatos.
- Debe contener solamente las preguntas necesarias para la toma de decisiones de contratación.
- Generalmente pretende ser breve.
- Evitar preguntas con respuestas obvias y preguntas personales que puedan plantearse en la entrevista profunda de empleo.
- Incluir en el encabezado el nombre de la empresa y su logotipo, así como indicar que se trata de una solicitud de empleo y el puesto solicitado.
- Requerir del solicitante una fotografía reciente.
- Incluir instrucciones sencillas y breves para el llenado, asegurando confidencialidad de la información proporcionada e invitando a contestar con veracidad.
- Las preguntas y el formato deben de dar la idea de agilidad y ser agradable.
- Debe requerirse del solicitante que lo llene a mano, dado que esto constituye una prueba sencilla para determinar la habilidad solicitante respecto a la ortografía y legibilidad de su escritura, igualmente puede servir si es necesario para estudios grafológicos.
- Diseñarse pensando que será una fuente de información primaria para la entrevista de empleo.
- Incluir al final una pequeña frase en la cual el solicitante se comprometa a anotar solamente información verdadera y requerir su firma.

- Contener una pregunta para utilizarse en la evaluación y retroalimentación de las fuentes y estrategias de reclutamiento como ¿Cómo se enteró de la plaza vacante?
- El formato de solicitud de empleo debe revisarse periódicamente con el propósito de eliminar cualquier pregunta que ya no sea esencial, o bien agregar alguna que dependiendo de las necesidades sí lo sea.

El contenido del formato de solicitud de empleo variará en función de las necesidades de la organización, sin embargo en términos generales consta de las siguientes secciones:

- Datos Personales. Son aquellos que proporcionan un conocimiento específico de la persona:
  - Nombre y apellidos.
  - Lugar y fecha de nacimiento.
  - Domicilio completo.
  - Teléfonos.
  - Edad
  - Sexo
  - Estado Civil
  - Estatura, peso, talla.
  - Nacionalidad.
  - Número de Registro Federal de Contribuyentes.
  - Tipo de sangre.
- Datos escolares. Son los relacionados con la preparación escolar del candidato:
  - Fechas de ingreso y egreso de las escuelas, desglosándolas por el nivel de estudios.

- Escolaridad máxima alcanzada.
  - Promedios obtenidos.
  - Si estudia actualmente: qué, en dónde, cuándo termina, horarios.
  - Idiomas que habla.
  - Cursos de capacitación, adiestramiento y desarrollo, duración de cada uno y lugar.
- Experiencia Ocupacional/Laboral. Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional técnica o de mano de obra
    - Empresas en las que ha laborado, incluyendo domicilio, teléfono, puesto, tiempo, nombre de jefe inmediato.
    - Puestos ocupados y salarios.
    - Nivel ocupacional.
    - Fechas de entrada y salida.
- Maquinaria, herramientas y equipo que maneja. Se realiza una mención de cada una de las herramientas, maquinaria y equipo en general que sepa operar, en qué grado y cuánto tiempo lleva operándolo.
- Datos Familiares. Son aquellos que muestran la situación del candidato en su núcleo familiar:
    - Número de hermanos.
    - Actividades y Escolaridad de ellos.
    - Posición que ocupa entre sus hermanos.
    - Situación de sus padres.
    - Contribución económica.
    - Número de hijos.
    - Trabajo del cónyuge.

- Referencias personales. Son aquellas personas que pueden proporcionar información acerca del candidato, de preferencia que no sean familiares:
  - Nombre, teléfono y ocupación.
  - Tiempo que tienen de conocerlo.

## **Currículum Vitae**

El currículum vitae (CV) es una de las principales herramientas de búsqueda de empleo ya que, en la mayoría de los casos, el envío del mismo será condición necesaria para participar en un proceso de selección. Además, el currículum vitae constituye el primer contacto que se establece con la empresa seleccionadora, así como el primer conocimiento que ésta tenga de la persona..

El curriculum vitae es un compendio resumido y esquemático de la vida laboral y formativa de una persona documento en el cual también presentamos al futuro entrevistador nuestros objetivos de trabajo, este se encuentra redactado en forma tal que ponga de manifiesto la idoneidad del mismo para ingresar a determinada compañía y ocupar un puesto de trabajo determinado.

El currículo efectivo es aquel que consigue plasmar en una página o dos como máximo y de manera convincente, un perfil coincidente con la idea que el reclutador tiene acerca de la persona ideal para ocupar el puesto vacante.

### **Preselección de los aspirantes**

Una vez que se hayan atraído a cierto número de aspirantes capaces de desempeñar un trabajo o bien una vez recibidos los currículos de un cierto número de posibles candidatos se deben de identificar a aquellos candidatos que merecen una atención más seria y formal debido a que se aproximan más al perfil de puestos requerido y eliminar a los demás mediante una entrevista preliminar, debido a que como lo afirma Stanton (1990) muchos profesionales en el manejo de personal gastan demasiado tiempo entrevistando a aspirantes a trabajos que son completamente

incapaces de realizar o bien son candidatos indeseables que en cierto momento puede perturbar y traer problemas a la organización. Así mismo Ivancevich (2004) afirma que el proceso de selección se hace más eficiente porque se reduce el número de solicitantes que hay que entrevistar y los entrevistadores se pueden centrar más en obtener otra información como personalidad, comunicación, motivación, etc.

## **Entrevista Preliminar**

Del conjunto de currículos y solicitudes de empleo recibidas se entrevistará únicamente a los candidatos técnicamente aptos a ocupar la vacante, es decir, aquellos que sus currículos reúnen los requisitos formales del puesto, por lo que esta es la primer preselección por la que pasan todos los candidatos.

La entrevista preliminar no tiene la finalidad de evocar información profunda sobre los antecedentes del aspirante al trabajo es por ello que lleva pocos minutos, más bien su objetivo principal es determinar si el aspirante cuenta con los requisitos mínimos para ocupar la vacante y merece seguir en proceso, ya que como afirma Olleros (2005) en esta entrevista se puede discriminar, rápida y fácilmente qué candidatos reúnen los requisitos fundamentales y cuáles no, asimismo, puede darse una cuenta de la actitud del candidato y determinar si es una persona que va a adaptarse al ambiente laboral o si puede causar algún tipo de conflicto o inconformidad por su manera de manejarse, es por esto que esta entrevista preliminar es un filtro de gran importancia el cual aporta datos fundamentales para poder descartar a candidatos que no sería viable contratar, convirtiéndose en una segunda preselección.

Yate (1991) plantea que esta entrevista es posible hacerla por vía telefónica debido a que esta resuelve el problema de la existencia de un gran número de solicitantes entre quienes es necesario elegir en un corto tiempo, de manera sencilla y a bajo costo, sin embargo esta debe organizarse de modo que sea cómoda para ambas partes, debido a que si se realiza mientras el candidato se encuentra en su jornada laboral puede que no se sienta con la comodidad de hablar y la entrevista recoja pocos datos útiles y en ocasiones también poco confiables.

## **Evaluación técnica**

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de manera adecuada. A estos conocimientos adquiridos en algún plantel educativo o institución, se le denomina preparación académica. A los adquiridos en un empleo anterior, se le denomina experiencia y es a través de las pruebas ocupacionales/profesionales que se evaluarán los conocimientos teóricos, las habilidades reales y destrezas que posean los candidatos.

Estas pruebas se pueden adquirir en despachos de consultoría o bien elaborar, validar y estandarizar por los propios departamentos de recursos humanos y más específicamente por psicólogos, éstas pueden tomar la forma de una prueba objetiva, de múltiple elección, problemas a resolver, preguntas variadas que abarquen diferentes temas o una entrevista con un especialista en área al que desea ingresar.

Sánchez (1997) considera que las pruebas técnicas o profesionales pueden dividirse en teóricas, prácticas o ambas.

**Pruebas Teóricas:** Se realizan mediante un examen oral, una entrevista o un examen escrito.

**Pruebas prácticas:** Están orientadas a medir los conocimientos del candidato a nivel de experiencia en aquella actividad para la que se trata de seleccionar, este tipo de pruebas es común cuando se quiere contratar a personas con algún oficio como carpintero, mecánico, o bien en puestos de secretarías, mecanógrafas, personas que manejan un tipo de máquina en especial, etc.

**Pruebas mixtas:** Son una combinación de las anteriores para comprobar la preparación teórica que posee el candidato y el nivel práctico de conocimiento de la tarea a realizar.

Grados (2003) menciona fundamental realizar la evaluación técnica antes de la psicológica, ahorrando con ello tiempo y costos, pues no tendría ningún objeto que una

persona continuara con las siguientes fases de selección sí de acuerdo con el análisis de puestos, no reúne los requisitos técnicos solicitados.

### **Evaluación Psicológica**

Los psicólogos industriales profesionales han hecho importantes contribuciones al campo de la selección de personal. Se han elaborado pruebas psicológicas que han sido introducidas a un gran número de compañías para ayudarlas a seleccionar mejores candidatos. En la actualidad éstas se encuentran disponibles para medir factores como inteligencia, habilidades y aptitudes específicas, destreza motora, intereses ocupacionales y variables de la personalidad. Estas pueden adquirirse en casas editoriales especializadas o ser elaboradoras por la misma organización.

El tipo de pruebas que se utilizan depende de las aptitudes y actitudes que se pretendan medir en función del puesto que se desea cubrir.

Las pruebas psicométricas de uso laboral nos permiten conocer:

- Conocimientos teóricos del candidato relacionados con el puesto solicitado.
- Habilidades reales actuales del candidato para solucionar problemas teóricos y/o prácticos que plantea el puesto solicitado.
- Potencialidad del aspirante para aprender o no con facilidad las funciones del puesto solicitado.
- Potencialidad del aspirante para resolver problemas y capacidad para aplicar la experiencia previa a situaciones actuales.
- Características individuales de inteligencia, personalidad, vocación e intereses del candidato

Las pruebas y técnicas utilizadas en la selección de personal pueden clasificarse de la siguiente manera:

**Pruebas de rendimiento:** Miden las capacidades y conocimientos adquiridos en una o varias áreas y en un lapso determinado, es decir, miden el aprendizaje asimilado.

**Pruebas de habilidad:** Miden la potencia para llevar a cabo una acción o tarea en el presente: habilidad numérica, verbal, musical.

**Pruebas de aptitud:** Miden la capacidad para aprender en el futuro, con la consecuente adquisición de habilidades o conductas.

**Pruebas de inteligencia:** Los primeros intentos para medirla se deben al psicólogo Catell en 1880, quién emplea por primera vez el término test mental y al biólogo Galton 1882 quienes a través de una pruebas de tipo sensorial pretenden juzgar el intelecto de una persona. Pero fue el psicólogo A. Binet quien elabora la primera escala de inteligencia en 1905, sus estudios condujeron a la introducción del concepto de “edad mental” en contraposición a la edad cronológica, llegando así al concepto de cociente de inteligencia (C.I).

Las pruebas más difundidas constan de varias pruebas: vocabulario, numérica, síntesis, etc., obteniendo una puntuación general combinando los resultados de todas ellas.

**Pruebas de personalidad:** Estas pruebas describen pensamientos, ideas, aspectos de la vida, actitudes o reacciones ante eventos cotidianos o significativos, valores e intereses del examinado. Son como entrevistas estandarizadas en las que se le presentan al sujeto una lista detallada de situaciones, objetos o eventos para que elijan la que más se aplique a su manera de actuar. También pueden preguntársele si una serie de adjetivos o enunciados lo describen o no, de esta manera la persona está proporcionando una descripción de su conducta o manera habitual de reaccionar.

**Pruebas de valores:** Las pruebas de valores parten de la premisa de que las personas conducen su conducta con base en una serie de principios, estos pueden ser: religiosos, políticos, sociales, estéticos, económicos y teóricos. Esto es de importancia ya que así sabremos bajo qué valor actúa la persona.

**Técnicas proyectivas:** Frank Laurence llamo por primera vez en 1939, técnicas proyectivas a un grupo de pruebas que contenían estímulos difusos o ambiguos. Estas técnicas se originan a partir del concepto dinámico de la personalidad fundamentado en la idea de que la personalidad es el resultado del proceso de organización de experiencias. “El carácter esencial de una prueba proyectiva reside en que evoca del sujeto lo que es, en distintos modos, la expresión de su mundo personal y de los procesos de su personalidad”. (Pichot, 1991: citado en Llanos, 2005 p.148).

Desde el punto de vista de la selección, los resultados de las pruebas son de gran valor al permitir verificar la experiencia reportada, conocer su personalidad, comportamiento y así mismo son la base para comparar de una manera objetiva los resultados entre los diferentes aspirantes.

### **La Entrevista de Selección**

Con frecuencia la entrevista es considerada la herramienta central en el proceso de selección y resulta definitiva; esta permite satisfacer las necesidades de contratación pues junto con la utilización de las otras herramientas de selección, va a facilitar la elección del candidato que más se acerque a los requerimientos del puesto.

Su finalidad es valorar los datos obtenidos en las etapas anteriores, profundizar en información relevante para el puesto en cuestión, la cual muchas veces no es posible obtener sino mediante una entrevista adecuada, así como para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione de modo adecuado dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se requiere cubrir.

Debido a la importancia que ésta tiene dentro del proceso de selección de personal y de igual forma dentro de la propuesta de mejora de dicho trabajo, más adelante se le dedica un capítulo para ahondar con ello en sus beneficios, etapas, tipos, características, etc., con la finalidad de justificar el objetivo del reporte.

### **Verificación de las referencias de empleo del aspirante**

Generalmente la verificación de referencias se programa en las últimas etapas del proceso de selección. El artículo "Are your background checks checks balanced? Experts identify concerns over verifications" del 2004 mencionado en Dessler y Varela (2011) afirma que aproximadamente 82% de los gerentes de recursos humanos indica verificar los antecedentes de los candidatos; 80% investiga sus antecedentes penales y 35% verifica el historial crediticio, así mismo cada vez más reclutadores verifican las redes sociales y los sitios de internet publicados por sus candidatos como una forma más de obtener información. Todo ello principalmente por dos razones: verificar la precisión de la información dada previamente por el candidato y descubrir información nociva y/o benéfica.

Stanton (1990) menciona que muchos especialistas de personal son reacios a dedicar tiempo y esfuerzo para verificar adecuadamente las referencias del candidato y específicamente a verificar las referencias del trabajo anterior, sin embargo, al hacerlo el profesional gana con frecuencia una información altamente valiosa y útil relacionada con la experiencia adquirida por el candidato en su trabajo o trabajos anteriores, puesto que muchas veces los candidatos pueden exagerar sus capacidades y logros al mismo tiempo que tratan de ocultar información desfavorable, negativa o crítica, o bien al contrario, ser modestos y no incluir toda la información favorable de su persona, constatando con ello que el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, ocupó el puesto descrito y su motivo de separación sea el especificado por la persona, lo cual serían unas de sus finalidades principales. Por lo tanto, es de extrema importancia que las referencias y otros aspectos como los que se mencionan a continuación sean completamente verificados:

## Referencias Laborales

Gómez-Mejía et al. (2008), señalan que uno de los mejores métodos para predecir el éxito futuro de los posibles empleados consiste en comprobar su historial laboral anterior, haciendo necesario que en el formato de solicitud de empleo se incluyan preguntas sobre los nombres, empresas, domicilios y teléfonos de los jefes anteriores, a fin de establecer comunicación con ellos, ya sea personalmente, por vía telefónica o por algún otro medio de su elección. La mayoría de las empresas trata de verificar el puesto que desempeñaba, el salario, las fechas de empleo, sus motivaciones, habilidades técnicas, la capacidad para trabajar con otras personas, conductas impropias, etc.

Por otro lado también es de gran importancia verificar que las cartas de recomendación otorgadas por el candidato sean fidedignas.

La información que debe tratarse de conocer en cuanto al candidato a través del antiguo jefe es la información siguiente:

- Los datos proporcionados por el candidato (nombre del puesto, fecha, responsabilidad, salario) es correcta.
- Desarrollo dentro de su puesto.
- Ventajas personales y laborales del candidato.
- Desventajas o debilidades personales y laborales del candidato.
- Relaciones interpersonales del candidato con sus compañeros, superiores y subordinados.
- Investigar acerca de su honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar (si su puesto lo requiere), capacidad de recibir y acatar órdenes.
- Circunstancia bajo las cuales el candidato dejó su empleo.
- Existieron problemas disciplinarios.
- Finalmente, si el jefe anterior lo recontrataría o lo considera una persona recomendable.

## **Referencias Personales**

Pueden incluirse un apartado dentro de la solicitud de empleo donde pueda proporcionar este tipo de referencias, es preferible que estas sean de compañeros de trabajo y amigos, en este caso debe establecerse comunicación con ellos y preguntar aspectos similares a los de las referencias personales así como:

- Años de conocer al candidato
- Lugar donde conoció al candidato
- Virtudes y defectos que posea el candidato
- Último lugar en donde laboró el candidato
- Motivo por el cual se separó de la institución
- Y por último, si lo recomendaría o no.

## **Antecedentes escolares**

En esta área se puede verificar la legalidad de los certificados o títulos presentados mediante páginas de internet especializadas o bien contactando directamente a la institución que expidió el documento.

Dentro del Tribunal, la Subdirección de Administración de Personal se encarga de certificar la validez oficial de los comprobantes de estudios de los candidatos y del estatus de su constancia de RFC.

## **Antecedentes Penales**

Se puede pedir al propio aspirante que proporcione una carta de antecedentes no penales, o bien, realizar un convenio con las autoridades para que proporcione dicha información directamente a la empresa, previa autorización del candidato, esta verificación se realiza en ocasiones debido a las políticas de la institución, también es recomendable en puestos donde el nivel de honestidad que requiere la persona es muy alto o en puestos operativos.

## Métodos utilizados para verificar las referencias

**En persona:** Es útil cuando se trata de verificar referencias de candidatos aspirantes a puestos de mayor responsabilidad, administrativos y ejecutivos. En la entrevista personal se puede obtener información considerablemente valiosa y profunda que mediante cualquier otro método.

**Por teléfono:** Usar el teléfono para verificar las referencias es la estrategia más útil y más común a emplear debido a:

- ✓ Es un método inmediato de obtener información.
- ✓ Proporciona una cantidad considerable de información.
- ✓ Es una manera relativamente barata y sencilla de obtener información.

Dessler y Varela (2011) afirman que algunas medidas que pueden tomarse para realizar una verificación de referencias más útil son:

- Utilizar un formulario estructurado para evitar pasar por alto preguntas relevantes.
- Considerar las referencias otorgadas por el candidato como fuente de referencias adicionales para investigar su desempeño.
- Plantee preguntas abiertas: ¿Qué tanto requiere que lo dirijan en su trabajo?
- Asegurarse que las personas a quienes se le solicitan las referencias sean gerentes y/o personal autorizado.

Algunos beneficios de la toma de referencias son:

- Cubre las brechas que se presentan durante el proceso de selección.
- Aclara preguntas/corazonadas acerca del comportamiento de un candidato.
- Ayuda a verificar los hechos y obtener información adicional acerca del candidato.

- Ayuda a verificar o eliminar las dudas acerca de la capacidad del candidato y/o comportamiento.

### **Encuesta Socioeconómica**

Permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista preliminar y profunda, esto también nos adiciona una forma más de verificar la honestidad de la persona.

La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social o por el personal del área de recursos humanos, también puede abordarse esta área mientras se realiza la entrevista a profundidad, o bien, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad, en ocasiones, dependiendo de las políticas de la organización también se realizan visitas a domicilio para verificar los datos proporcionados en la encuesta socioeconómica, así como para conocer su entorno y dinámica familiar.

### **Examen Médico**

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias para él o para las personas que lo rodean. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la organización, ya que impiden la posibilidad de futuros accidentes, problemas de ausentismo por enfermedad, bajo rendimiento por no reunir las condiciones físicas óptimas, etc.

El examen médico se realiza dependiendo de las políticas de la empresa, en ocasiones la institución solicita un certificado médico de buena salud para cumplir con esta etapa, así como lo realiza el TFJFA.

## **Evaluación de Datos**

Concluida las etapas anteriores, el reclutador tendrá en su poder suficientes datos obtenidos de las pruebas y técnicas utilizadas durante la selección (pruebas psicológicas, técnicas, entrevista, referencias, etc.), estos datos deberán ser analizados, interpretados y comparados para elegir a los candidatos que más se acerquen o bien que posean todos los requisitos que demanda el puesto a cubrir.

## **Reporte de Valoración**

Con todos los datos disponibles se deberá elaborar un informe reuniendo aquellos datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto, empatando sus características con las requeridas y haciendo mención del grado o nivel en que las presenta, esta información permitirá visualizar de manera más objetiva a los candidatos más aptos para cubrir la vacante.

Es importante que el reporte se realice con un lenguaje claro, fluido y sin tecnicismos, esto es debido a que en muchas ocasiones los reportes van dirigidos a los gerentes de área o a la persona a cargo del puesto donde se solicita la vacante y que por lo tanto desconoce acerca de la psicología y de ciertos términos que puede utilizarse al elaborar un reporte psicométrico.

## **Decisión Final**

La toma de decisión para incorporar al mejor de los candidatos se basa en elegir al que mejor calificó y al de mejor perfil en las características personales, intereses, conocimientos y experiencia. Es importante reflexionar sobre:

- Factores externos a la empresa como la economía, la realidad social del sujeto, su ambiente familiar y otros factores, lo cual puede incidir en el desempeño futuro del nuevo trabajador.

- Factores internos de la organización que pueden influir en el grado de rendimiento del ingresado: sistemas de trabajo, tecnología, recursos, personalidad de los jefes.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección y después de evaluar comparativamente los requerimientos del puesto con las características de los candidatos, así como los factores que pueden afectar positiva o negativamente en la persona, se presenta el informe de los mejores candidatos finales al Jefe Inmediato y al Jefe del Departamento o Gerente de Área, para su consideración y decisión final, ya que ellos son quienes a través de la asesoría del reclutador deciden quién será la persona contratada.

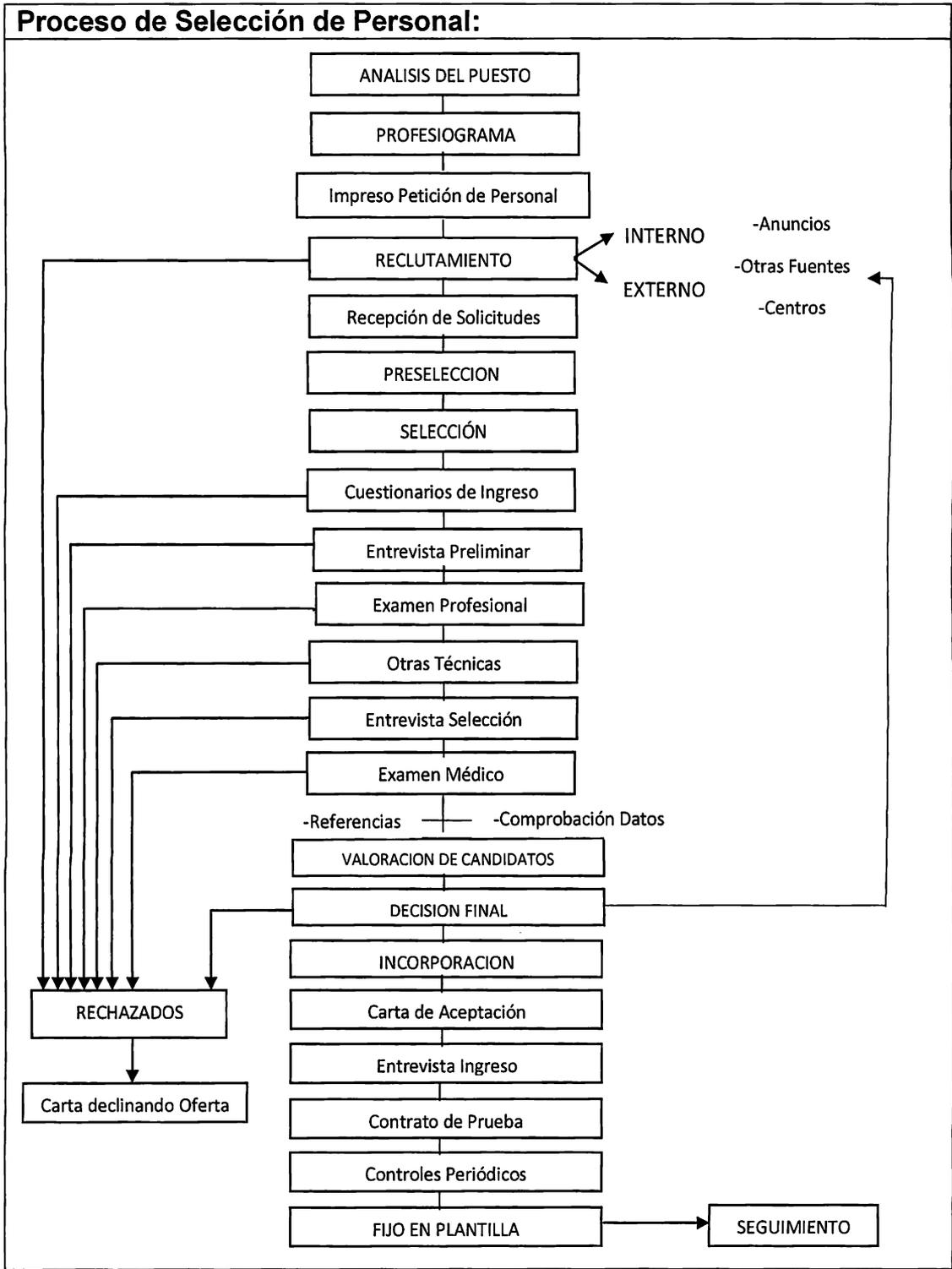
### **Contratación**

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado, por lo que la “contratación” es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa, es decir, es la culminación de la función de selección de personal y es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos.

Las formas de contratación están regidas por la Ley Federal del Trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra determinada.
- Contrato por tiempo determinado.
- Contrato por tiempo indeterminado.

A continuación se presenta un flujograma sobre el desarrollo del proceso de selección, el cual fue tomado del libro “Selección de Personal. Guía Práctica” de Sánchez García, J.C. (1997), debido a que muestra el mayor número de las fases del proceso de selección que se abordaron en este capítulo.



**Diagrama 2. Desarrollo del proceso de Selección: Sánchez García, J.C. (1997). “Selección de Personal. Guía Práctica”.**

### **Comparación de las etapas del Proceso de Selección.**

Después de describir todas las etapas del proceso de selección, a continuación se elaboró una tabla que simplifica las etapas de la selección descritas por diferentes autores, con ello se pretende visualizar de una manera rápida y sencilla la importancia que le dan todos estos autores a la preselección de candidatos, la entrevista y a la verificación de referencias, etapas que para fines de este trabajo toman gran relevancia, pues son el sustento de la propuesta de mejora elaborada para el TFJFA.

Tabla 6:

Etapas de selección propuestas por: Guth (1994), Grados (2003), Richino (2000), Stantor (1990), García, Hierro y Jiménez (1997), Sánchez (1997) y Gil, Ruiz & Ruiz (1997)

ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO:	AUTORES:						
	Guth (1994)	Grados (2003)	Richino (2000)	Stantor (1990)	García, Hierro y Jiménez (1997)	Sánchez (1997)	Gil, Ruiz & Ruiz (1997)
	Recepción de Solicitantes (Entrevista Preliminar)	Pre-solicitud	Preselección (Entrevista preliminar)	Preselección (Entrevista Preliminar)	Preselección de Curriculum	Preselección	Preselección
	Pruebas Ocupacionales y psicométricas	Solicitud	Evaluación Técnica	Evaluación Psicológica	Entrevista de comprobación de datos	Pruebas Profesionales	Entrevista Preliminar
	Entrevista de Empleo	Entrevista Inicial	Entrevista Profunda	Pruebas de Destreza y Habilidad	Análisis de candidaturas (aplicación de pruebas)	Pruebas Psicotécnicas	Pruebas específicas (profesionales)
	Comprobación de Referencias	Evaluación Técnica	Evaluación Psicológica	Verificación de las referencias	Entrevista de Selección de Personal	Entrevista Profunda	Pruebas psicológicas
	Encuesta Socioeconómica	Evaluación Psicológica	Análisis y evaluación de Datos	Entrevista Estructurada	Valoración de candidaturas	Comprobación de referencias	Entrevista de Selección
	Examen Médico	Encuesta socioeconómica		Evaluación del Aspirante	Entrevista Final	Valoración del Candidato	Examen Médico
	Comparación y Decisión	Investigación de Referencias Ocupacionales		Decisión Final	Decisión Final	Decisión y Contratación	Comprobación de la documentación
		Entrevista en la Selección (Profunda)					Petición de informes (Referencias)
	Examen Médico					Entrevista Final (con el área)	
	Conclusión					Decisión	

Con dicha tabla es de mayor facilidad identificar la importancia de las etapas que se pretenden implementar y dar relevancia en el presente trabajo, ya que todos los autores mencionan la etapa de preselección y de entrevista dentro de sus descripciones del proceso de selección, asimismo sólo Richino (2000) y García, Hierro y Jiménez (1997) no mencionan la etapa de verificación de referencias por lo que me permito afirmar que esta etapa igualmente ocupa un lugar importante dentro de este proceso.

Con la propuesta de mejora se pretende así mismo cumplir con el mayor número de etapas posibles dentro del proceso de selección, realizándolas de forma correcta para así adquirir información sustancial, pues como lo afirma Sánchez (1997) si se desea alcanzar un cierto grado de eficacia es necesario seguir el procedimiento de selección de personal al detalle y por personal capacitado, como el psicólogo organizacional, igualmente Chiavenato (2000) menciona que el proceso selectivo debe ser eficiente y eficaz, donde la "eficiencia" consiste en hacer las cosas de la manera correcta: entrevistar correctamente, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, dotar al proceso de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos, involucrar a las gerencias en el proceso, seguir las etapas del proceso, etc. Por otro lado, la "eficacia" consiste en lograr resultados y conseguir los objetivos: atraer los mejores talentos hacia la empresa y sobre todo, mejorarla cada vez más con las aportaciones de los nuevos integrantes, este trabajo trata de alcanzar dichos parámetros, pues como se mencionó en el objetivo, esta propuesta busca ahorrar tiempo y costos, así como mejorar el proceso de selección tradicional que se lleva a cabo y adquirir mayor información, ello con la inclusión de dos nuevas etapas (preselección, verificación de referencias) y brindándole mayor peso a la entrevista.

## **CAPÍTULO 4. ENTREVISTA DE SELECCIÓN**

Como se ha afirmado a lo largo del presente trabajo, la entrevista de selección ocupa un lugar central dentro del proceso de selección de personal, para profundizar en sus beneficios, a continuación se exponen diferentes definiciones:

“Una entrevista de selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa la posibilidad de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa” (Cardona, 1991 p.5).

“Es una conversación preparada que tiene como principal objetivo elegir o rechazar candidatos” (Sánchez, 1997 p.102).

“Es un diálogo entre una persona que solicita un puesto de trabajo y un representante de la organización contratante para identificar al mejor candidato a un puesto de trabajo” (Goodale, 1998 p. 37).

“Es una comunicación entre dos o más personas, con el propósito de identificar las características personales, experiencia e interés del solicitante de empleo, con el fin de orientarlo hacia el puesto en el que logrará una mejor actuación” (Grados y Sánchez, 2007 p. 147).

En conclusión la entrevista de selección es un diálogo preparado por dos o más personas que tiene por objetivo identificar las características personales y laborales de los candidatos participantes con el fin de aceptar a aquel que puedan desempeñarse y desarrollarse dentro del puesto, es decir seleccionar al candidato más idóneo.

Los propósitos de la entrevista de empleo son:

- Corroborar la información proporcionada por el candidato, o bien, hondar más en algún dato proporcionado que no queda claro o se especifica correctamente.
- Verificar los resultados que el candidato obtuvo en las pruebas psicométricas.
- Obtener información suficiente del candidato, a fin de determinar si éste tiene las características necesarias y el deseo para poder desarrollar el puesto al cual aspira.
- Proveer de suficiente información al candidato acerca de la organización, la plaza vacante y otros aspectos considerados relevantes para que él mismo pueda tomar una decisión adecuada en cuanto a aceptar o rechazar la oferta de empleo.
- Conocer, con base en los dos anteriores, las posibilidades de la organización para cubrir las expectativas del aspirante.
- Inferir si las características de la estructura de carácter y personalidad del entrevistado son adecuadas para llevar a cabo las funciones, responsabilidades y tareas que el puesto exige.
- Crear en el aspirante una actitud positiva de buena voluntad hacia la organización, a través del establecimiento de una relación interpersonal cálida por parte del entrevistador.
- Determinar si la química personal es la que debe existir entre los candidatos y las personas con quienes va a trabajar, sí sus personalidades van a encajar para mantener un ambiente laboral de cordialidad.

En la mayoría de las organizaciones y países, la entrevista de selección de personal es el instrumento más utilizado de todos aquellos que se emplean en las empresas y organizaciones para reclutar y contratar nuevo personal (Shackleton y Newell, 1997; Ryan et al., 1999; citados en Salgado y Mosco, 2001.). En todos o casi todos los casos,

la entrevista constituye la parte central y la decisión de contratación se apoya en ella, inclusive en ocasiones es el único método utilizado para evaluar a los candidatos. Varios estudios realizados en diversos países europeos muestra que la entrevista se utiliza en más del 90% de los casos, en Estados Unidos las estimaciones del uso de la entrevista oscilan entre un 80% y un 90% (Salgado y Moscoso, 2001).

Las ventajas de la entrevista de empleo que pueden explicar su elevada utilización son:

- El contacto personal entre entrevistado y entrevistador permite obtener información útil ya que el entrevistador reúne información suficiente para ser capaz de tomar una decisión de contratación, asimismo este atraerá a los candidatos hacia el puesto y la empresa y le permite conocer la química personal, la personalidad y actitud del candidato.
- Es muy flexible ya que puede utilizarse en cualquier tipo de organización y para cualquier puesto.
- Es económica, no se necesita de ningún material para su realización más que un bolígrafo y papel para las anotaciones que desea hacer el entrevistador.
- Flexibilidad y libertad por parte del entrevistador para decidir no sólo si el candidato es válido o no, sino también para decidir qué y cómo preguntar.

### **Modalidades de la Entrevista**

La manera más tradicional de clasificar una entrevista se basa en su grado de estructuración o rigidez, es decir, el grado de libertad de acción que posee el entrevistador y el entrevistado, bajo esta definición la entrevista puede clasificarse de la siguiente manera:

**Entrevista Estructurada:** Es aquella en la cual el entrevistador cuenta con mayor actividad debido a que tiene el control de la situación y realiza preguntas establecidas ya en un esquema con anterioridad, ésta entrevista parte del análisis de Puestos y plantea una serie de preguntas relacionadas con el puesto de trabajo, con respuestas

predeterminadas, que se plantean en todas la entrevistas para cubrir determinado puesto de trabajo. Las preguntas generalmente son más extensas, específicas e implican respuestas cortas ó más o menos cerradas por lo que este tipo de entrevista se asemeja un poco más a un interrogatorio, teniendo como inconveniente la no espontaneidad de la conversación pudiendo quedar sin explorar ciertos aspectos importantes, sin embargo, esta modalidad es útil para fines de verificación.

Este tipo de entrevista generalmente se utiliza en la primera etapa de la selección para detectar a las personas que cuentan con las características, requisitos, y recursos necesarios para ser considerados como candidatos potenciales, es decir puede utilizarse en la etapa de preselección utilizando preguntas más cerradas y dirigidas requerimientos indispensables que de no tener el solicitante no podrá ser considerado como un candidato para la vacante.

**Entrevista No Estructurada:** El entrevistador sigue un esquema altamente flexible y realiza preguntas abiertas, por lo que el entrevistado tiene una gran libertad de respuesta siendo invitado a expresarse espontáneamente. Esta entrevista funciona para aclarar puntos del currículum o datos que se encontraron en los exámenes, para ahondar en los puntos clave o determinantes, para evaluar el potencial que tiene la persona para desenvolverse en el puesto, conocer cuáles son sus cualidades y defectos y qué aspecto lo motiva.

**Entrevista Semiestructurada o Mixta:** Es una combinación de las anteriores, se realiza siguiendo un modo preestablecido pero sin necesidad de atenerse de forma rígida a él, es conveniente al inicio de la entrevista realizar preguntas cerradas, pero conforme se desarrolla un clima propicio, pueden emplearse preguntas abiertas. Grados y Sánchez (2007) mencionan que ésta es la modalidad más utilizada en los ámbitos organizacionales, generalmente en la Selección de Personal debido a su flexibilidad.

La entrevista de selección realizada dentro del Tribunal es "semiestructurada", existe un formato de preguntas a realizar, sin embargo el entrevistador posee la libertad de incluir algunas preguntas que a su parecer sean relevantes.

### **Etapas de la Entrevista**

A continuación se mencionarán las etapas en las que se divide la entrevista a partir de las aportaciones de Grados y Sánchez (2007), Llanos (2005), Salgado y Moscoso (2001) y Sánchez (1997).

**Preparación:** Una entrevista sin preparación corre el riesgo de llegar a convertirse en una simple conversación, por lo que antes de recibir al candidato se requiere preparar tanto el entorno físico donde se llevará a cabo la entrevista (Despacho, mesa, silla, limpieza, luz, que esté libre de ruidos, cómodo, etc.) como el contenido de la entrevista, teniendo en cuenta el objetivo general de la entrevista, el cual es conocer si el candidato es apto para el puesto, es fundamental conocer el perfil del puesto y sus requerimientos, así como los datos del candidato, para ello se debe revisar el curriculum vitae, la solicitud de empleo y los resultados de las pruebas aplicadas antes de entrevistar al candidato y tener en claro que aspectos deben de abordarse dependiendo del puesto.

**Apertura:** Es la recepción formal del entrevistado, donde se conocen por primera vez y de esta primera impresión en muchas ocasiones dependerá el transcurso de la entrevista.

**Rapport:** Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador, si ésta se establece adecuadamente disminuye la ansiedad del solicitante y crea un clima de confianza y espontaneidad haciendo más fácil el transcurso de la entrevista.

a) **Approach:** Esta técnica también llamada distancia o distancia psicológica permite poner en condición a la persona para comunicarse, siendo necesario que

desde el principio el entrevistador establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista que desea llevar, por ejemplo si se desea aproximación, será necesario que no exista una barrera entre ellos y podrían hablarse de “tu”, este tipo de aproximación puede ser recomendable en entrevistas para personal operario con el fin de que se sientan en un ambiente de mayor confianza, si por el contrario se quiere un ambiente de distancia y mayor formalidad, puede utilizarse una barrera entre ellos como un escritorio y hablarse de usted o bien utilizar el grado como una forma de marcar niveles (licenciado, ingeniero, etc), este tipo de entrevista es común para directivos con el fin de crear un ambiente de respeto.

**b) Empatía:** Es la capacidad de sentir lo que otros sienten o como comúnmente se dice: “ponernos en el lugar del otro”, en la apertura ésta juega un lugar importante ya que es posible percibir el estado emocional del entrevistado y, actuar, en consecuencia, con certeza y no con simples inferencias.

**Desarrollo:** El objetivo de esta etapa es obtener información cuantitativa por lo que el entrevistador debe usar su percepción para registrar todas las actitudes y conductas que emite el entrevistado así como identificar las competencias que ha desarrollado a lo largo de su experiencia. El tipo de preguntas en esta etapa son directas como, ¿Dónde vive usted?, ¿Cuál es el sueldo deseado?, por ello el entrevistador tiene mayor participación. Las áreas que se sugieren abordar son la general y la escolar.

**Cima:** En ella existe ya un clima de confianza, espontaneidad y seguridad, su objetivo básico es obtener información cualitativa por lo que se realizan preguntas abiertas y así el entrevistado es quién obtiene mayor participación. Las áreas que se sugieren abordar son la ocupacional, concepto de sí mismo y metas; como un punto de transición entre la cima y el cierre, se puede investigar las áreas familiar, salud y pasatiempos.

**Cierre:** De tres a cinco minutos antes de terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final e invitar al candidato a que realice preguntas sobre

dudas que tenga acerca del trabajo y la organización, al terminar se debe agradecer el interés demostrado y el tiempo dedicado a la entrevista e informar claramente al entrevistado lo que va suceder después en el proceso.

Dependiendo de las necesidades que se tengan, se podrá dar mayor énfasis en analizar con mayor profundidad ciertas áreas que otras.

### **Áreas a investigar dentro de la entrevista**

Grados y Sánchez (2007) afirman que hay áreas que deben cubrirse dentro de una entrevista, mencionadas a continuación, siendo las áreas fundamentales a revisar: datos generales del candidato, estudios, experiencia laboral, familia y autoconcepto.

**Área General:** Son aspectos básicos con los que se puede iniciar la entrevista y que comúnmente se encuentran anotados en la solicitud de empleo como el nombre completo, edad, edo. civil, sin embargo es de importancia confirmarlos, estas preguntas sirven para ubicar con qué tipo de persona estamos tratando, también dentro de esta parte se debe investigar cuáles son las responsabilidades del entrevistado en cuanto a propiedades, gastos y tipo de patrimonio.

**Área Escolar:** En ella se pretende detectar el potencial de desarrollo de los entrevistados. Su fin principal es verificar si el candidato cuenta con los conocimientos teóricos necesarios para cumplir con los requerimientos del puesto, así como qué tipo de enseñanza recibió (indicando el entorno cultural y económico en el que se desarrolló); cuáles son los niveles de eficiencia con los que se desempeña; su nivel de especialización; su orientación personal (metas CP, LP y MP); orientación vocacional (elección de carrera oportunamente); orientación profesional (cuáles son sus áreas de especialización); orientación laboral (trabajos acorde o no a su trayectoria profesional); el nivel de realización y la capacidad que tiene el entrevistado para terminar lo que inició.

**Área Ocupacional:** Permite evaluar al candidato en la forma como se ha desempeñado en sus anteriores empleos, cuáles son sus niveles de logro y cuál es la experiencia que ha adquirido, para esto el entrevistador puede apoyarse del currículum vitae y la solicitud de empleo para realizar sus preguntas y conocer la fecha de ingreso a su primer trabajo para saber a qué edad se incorporó a las actividades ocupacionales; la fecha de ingreso y salida de sus trabajos para definir su estabilidad ocupacional; el nombre de las empresas en las que ha laborado para saber si se ha desarrollado en pequeñas, medianas o grandes empresas; el sueldo inicial y final por si obtuvo aumentos significativos debido a su desempeño o mantuvo el mismo sueldo durante largo tiempo, si cambio de empleo debido a que el sueldo era mejor, es decir, se trata de observar hasta dónde lo económico le es determinante, se debe investigar las funciones del puesto y tener una visión más amplia-precisa de la experiencia que adquirió y su grado de especialización en cierta área, averiguar quiénes eran sus jefe(s) inmediatos con el fin de determinar su nivel ocupacional, si él mismo busca oportunidades de empleo o recurre a alguien más. Se debe preguntar si conoce la organización que uno representa y por qué le interesa entrar a laborar en ella, cuáles son sus expectativas, qué cree que pueda lograr y qué aptitudes posee para desempeñar el puesto aspirado.

**Autoconcepto:** Se investiga con el fin de detectar qué imagen tiene de sí mismo el entrevistado, si se infravalora o supervalora, tiene buen contacto con la realidad y que tan justa es la evaluación de sí mismo, se puede preguntar: ¿Cómo es usted? ¿Sus conocidos como lo describirían? ó ¿Cuáles son sus defectos y cualidades?.

**Metas:** Se trata de visualizar como el entrevistado se proyecta hacia el futuro, si es objetivo y realista y qué es lo que está haciendo para alcanzar sus metas, esto para definir si sabe a donde dirige su vida y si sus esfuerzos están canalizados de manera correcta.

**Área Familiar:** Investigar sobre la familia define el estatus económico, cultural, social al que pertenece, conocer su nivel de estudios, el área urbana, sus costumbres,

integración, etc. La familia es la primera educación, determinando los valores y la manera de dirigir los esfuerzos, se tratará de descubrir hacia donde se orienta el entrevistado, si es a establecer una sólida condición económica o a obtener conocimiento y cultura, también se debe determinar si el candidato tiene secuelas de las experiencias vividas en la familia (perdidas de algún familiar, divorcio, maltrato), cómo es su estabilidad en general, qué percepción tiene hacia su núcleo familiar, cuál es su patrimonio económico, cuál es el nivel de estudios promedio en su familia y la actividad ocupacional de los integrantes, de igual manera se investigará el núcleo familiar actual.

**Pasatiempos:** Conocer de que manera el entrevistado ocupa su tiempo libre nos acercará a visualizar qué tipo de personalidad tiene, cuáles son sus intereses, si sus pasatiempos son socializados o de tipo individual así como si éstos son coherentes con sus metas y objetivos.

**Salud:** Se investiga las enfermedades que ha padecido, si son típicas o si hubo alguna de gravedad que haya dejado ciertas repercusiones para determinar el efecto o consecuencia de ésta, también se puede investigar los padecimientos de los padres por si es propenso a heredarlos.

Es importante abordar el mayor número de áreas posibles durante la entrevista ya que como lo menciona Stanton (1990), un error común en muchas entrevistas es hacerla demasiado breve y superficial, pues el resultado de ello es que no se reúne una información lo suficientemente sustancial haciendo difícil evaluar factores críticos como actitud, madurez y motivación. Por otra parte como se mencionó anteriormente existen áreas fundamentales para abordar, las cuales dependiendo de las necesidades, el puesto o tiempo, es posible enfocarse únicamente en ellas.

## CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MEJORA

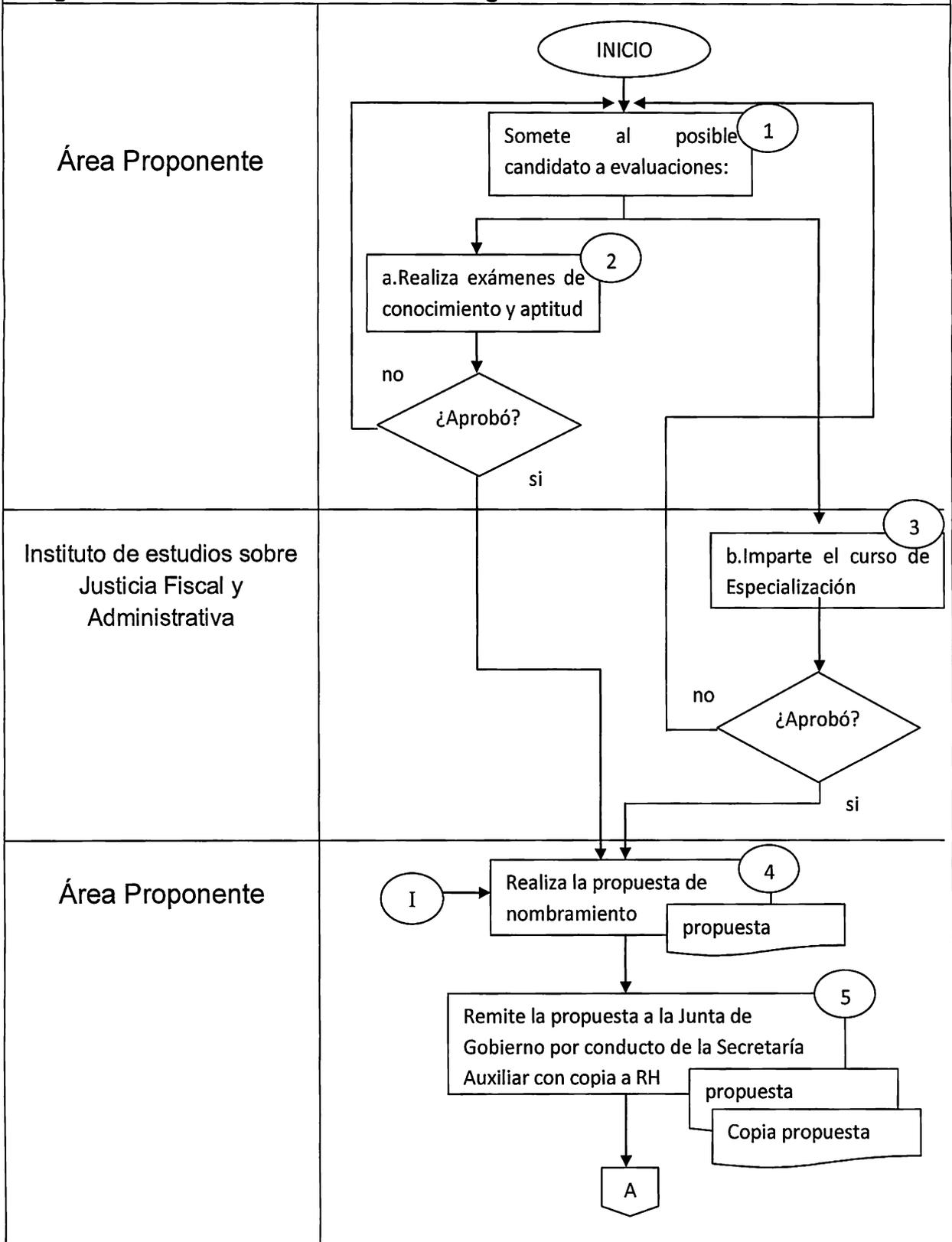
A continuación se describirá el proceso de selección de personal utilizado por el TFJFA, el cual es una elaboración propia sustentada por la colaboración del personal y por el Acuerdo G/JGA/14/2008 por el que se expiden las Normas Provisionales para el Ingreso, Promoción y Permanencia de los servidores públicos del Tribunal, el cual fue aprobado por la Junta de Gobierno y Administración y entró en vigor el 15 de junio de 2009.

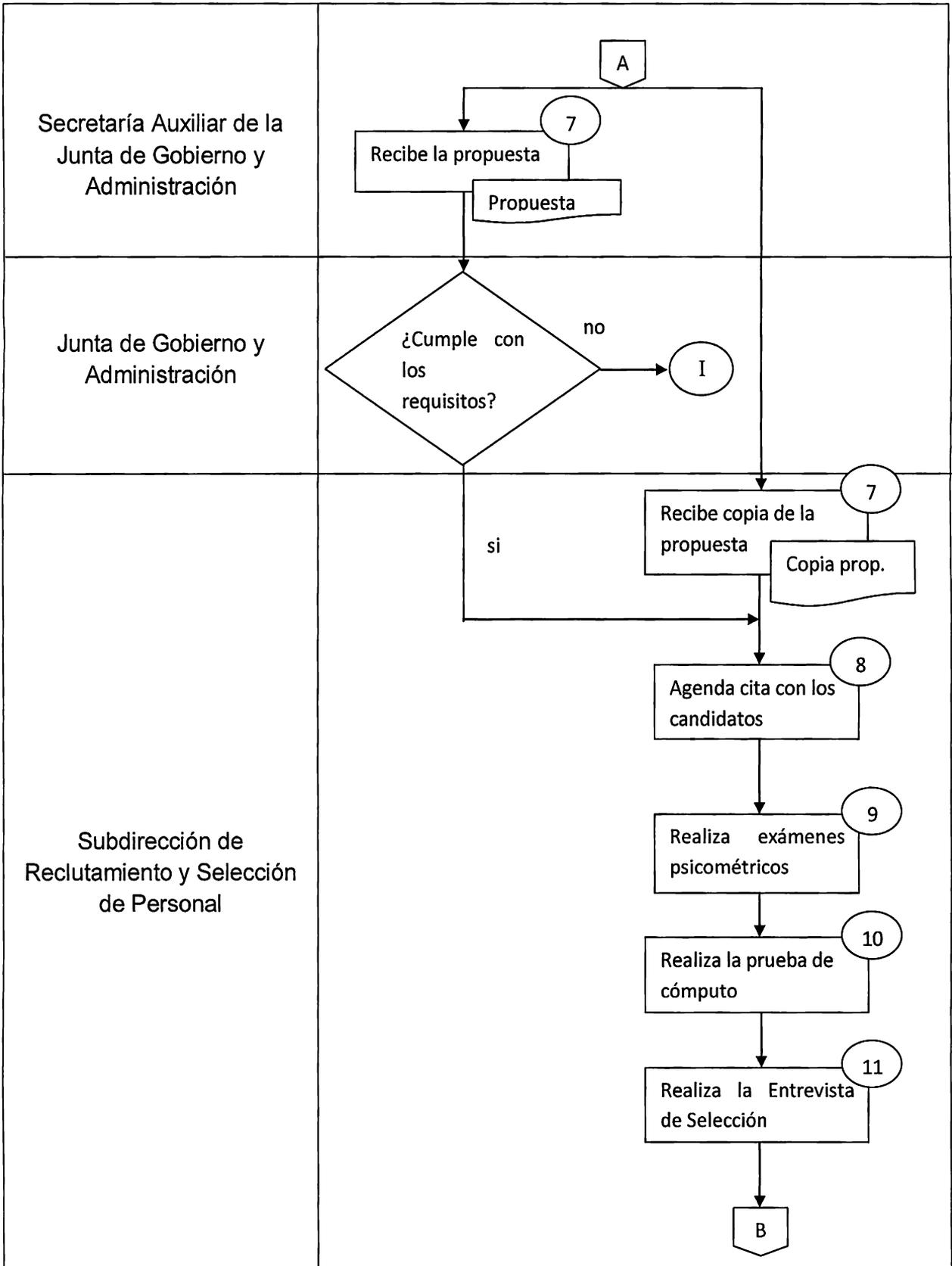
<b>Descripción del Proceso de Selección e Ingreso de Personal en el TFJFA:</b>		
<b>ÁREA</b>	<b>NO°</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD</b>
Área Proponente	1	El área proponente somete a los 3 posibles candidatos a ocupar la vacante a evaluaciones antes de realizar una propuesta de nombramiento, estas pueden ser:
	2	a. Realiza evaluaciones de conocimiento y aptitud establecidas por la junta ¿Aprueba? <b>No:</b> Inicia nuevamente el proceso <b>Si:</b> Se realiza la propuesta  o...*
Instituto de estudios sobre Justicia Fiscal y Administrativa	3	* b. Imparte el curso de especialización en justicia administrativa que debe ser aprobado por el candidato (sólo para Oficial Jurisdiccional, Secretario de Acuerdos) ¿Aprueba? <b>No:</b> Inicia nuevamente el proceso <b>Si:</b> Se realiza la propuesta
	4	Realiza la propuesta de nombramiento la cual contiene el nombre de al menos 3 candidatos por orden de prelación y el cargo a ocupar.

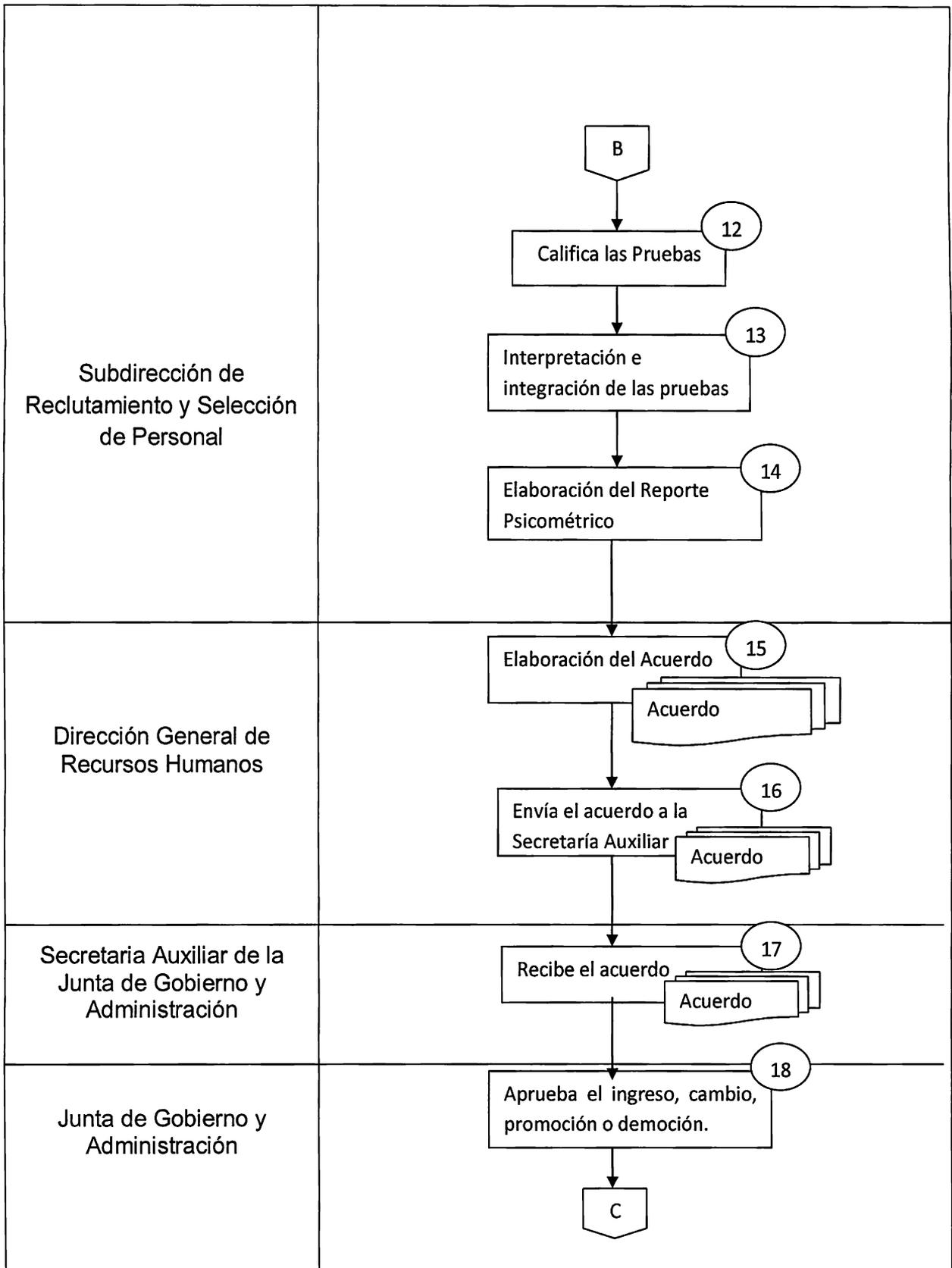
Área proponente	5	Remite la propuesta a la Junta de Gobierno y Administración por conducto de la Secretaria Auxiliar para que esta se someta a su consideración y con copia a la Dirección de Recursos Humanos.
Secretaría Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración	6	Recibe la propuesta de nombramiento.
Junta de Gobierno y Administración		¿La propuesta cumple con los requisitos del formato? <b>No:</b> La junta solicita al proponente que presente una nueva propuesta. <b>Si:</b> Inicia el trámite para su evaluación.
Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal	7	A través de la DGRH recibe la copia de la propuesta de nombramiento para iniciar el trámite.
	8	Agenda una cita con el candidato para someterlo a la evaluación psicométrica y se le pide copia de los documentos necesarios para verificar su relación con el perfil del puesto. (Currículum, comprobante del último grado escolar, acta de nacimiento, foto tamaño infantil y cartas de recomendación).
	9	Le aplica los exámenes psicométricos pertinentes al candidato dependiendo del puesto que pretende ocupar.
	10	Le aplica una prueba de cómputo al candidato (excepto a ingenieros y licenciados o técnicos en informática)
	11	Se realiza la Entrevista de selección
	12	Califica las pruebas psicométricas.
	13	Se interpretan las pruebas psicométricas y se realiza una integración de ellas.
	14	Se realiza el reporte psicométrico del candidato, verificando que cumpla con los

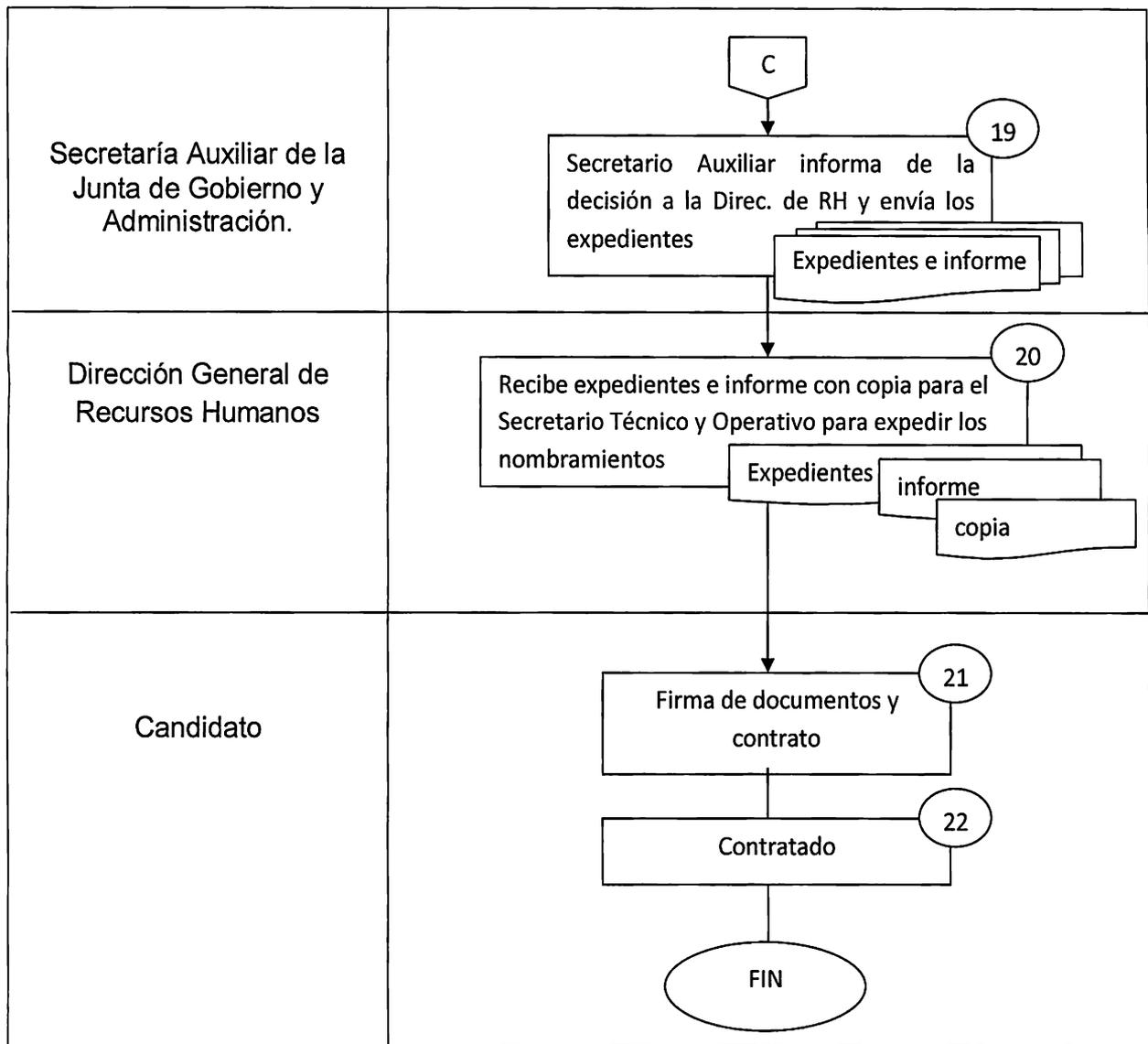
		requisitos establecidos por la Ley Orgánica del Tribunal y el Perfil del Puesto, tomando en cuenta los resultados de las pruebas y la Entrevista.
Dirección General de Recursos Humanos	15	La Dirección de Recursos Humanos elabora un acuerdo (listado de movimientos dividido en administrativo y jurisdiccional), este incluye las propuestas y los expedientes de los candidatos los cuales incluyen la documentación y las evaluaciones psicométricas.
	16	La Dirección de Recursos Humanos envía el acuerdo, por conducto del Secretario Técnico Ejecutivo a la Secretaría Auxiliar para que posteriormente los movimientos sean aprobados por la Junta de Gobierno y Administración.
Secretaría Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración	17	Recibe el acuerdo para que posteriormente las propuestas y expedientes sean aprobadas por la Junta de Gobierno y Administración.
Junta de Gobierno y Administración	18	Aprueba el ingreso, promoción, democión o permanencia de alguno de ellos.
Secretaría Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración	19	El Secretario Auxiliar hace del conocimiento de la decisión tomada al Director Gral. De Recursos Humanos por medio de un informe y envía de regreso los expedientes de los candidatos.
Dirección General de Recursos Humanos	20	Recibe los expedientes y el informe de la decisión con copia para los Secretarios Técnico Ejecutivo y Operativo de Administración a fin de que se expidan los nombramientos.
Candidato	21	Recibe para firma su contrato, póliza, documentos varios para su sueldo y prestaciones.
Fin	22	Oficialmente Contratado

**Diagrama de Proceso de Selección e Ingreso de Personal en el TFJFA:**









**Diagrama 3. Proceso de Selección e Ingreso de Personal en el TFJFA.**

Durante la elaboración del presente informe se llevó a cabo un nuevo acuerdo que reforma y adiciona las Normas para el Ingreso, Promoción y Permanencia de los Servidores Públicos del Tribunal, esto con el fin de facilitar la atención oportuna de las solicitudes y requerimientos de personal, los cambios que influyen directamente en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

1. Las propuestas de nombramiento de personal de carrera jurisdiccional deberán solicitarse mediante oficio a la Dirección General de Recursos Humanos con

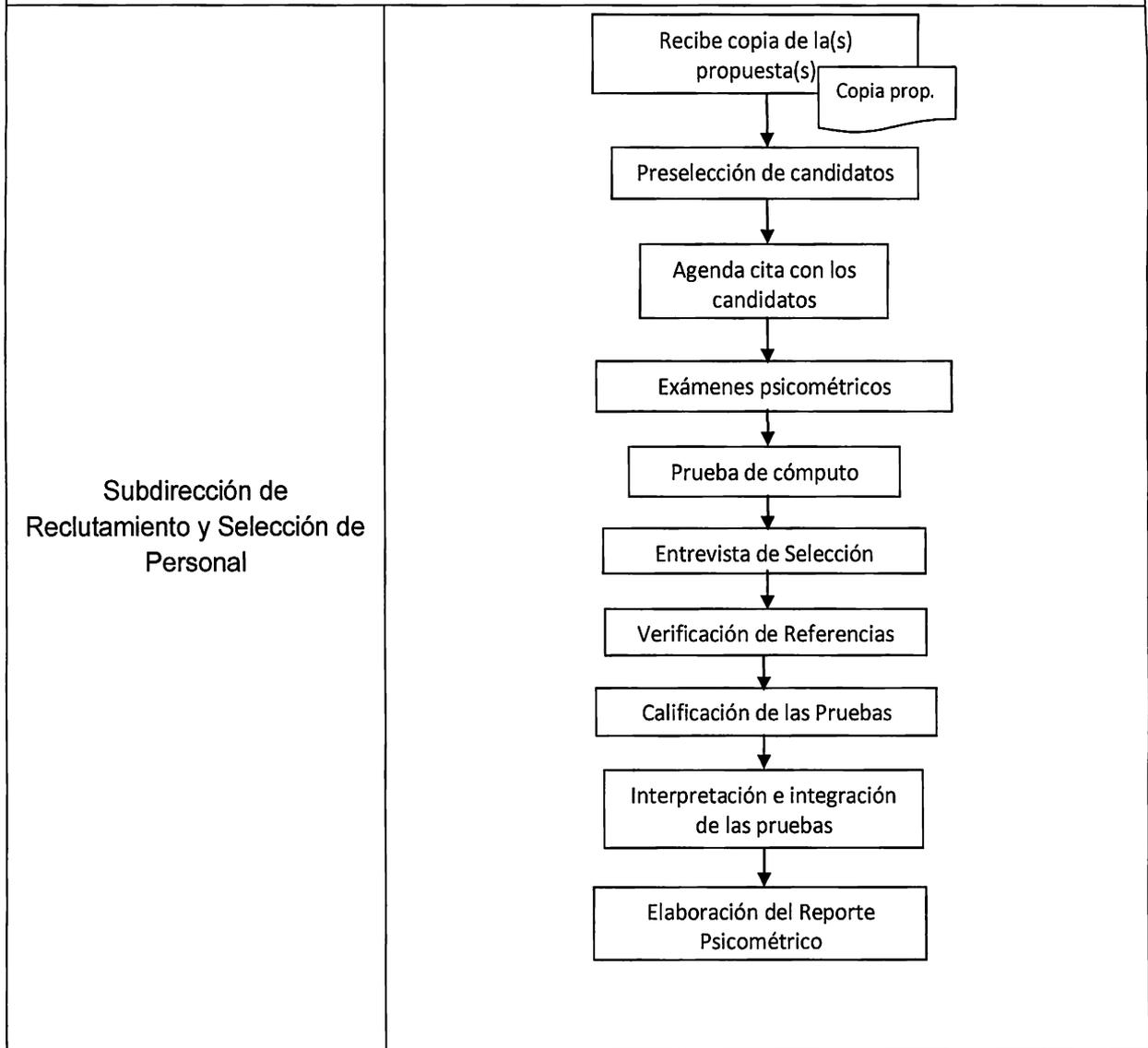
copia a la Secretaría Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración, describiendo el nombre de la persona que se somete a consideración, así como el cargo a ocupar. (Por tanto se agiliza el tiempo de respuesta de la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal).

2. En aquellos casos en que la Junta de Gobierno y Administración del Tribunal resuelva favorablemente el ingreso, promoción, democión o permanencia de los servidores públicos del Tribunal, el Secretario Auxiliar lo hará del conocimiento del Director General de Recursos Humanos, con copia al Secretario Operativo de Administración, a fin de que se expidan los nombramientos.
3. La Dirección General de Recursos Humanos será la encargada de dar aviso a la Sala y/o Unidad Administrativa correspondiente del estatus del movimiento solicitado.
4. La propuesta de nombramiento se conformará por un solo candidato, debiéndose indicar el nombre completo y el puesto a cubrir, con el propósito de que la Dirección General de Recursos Humanos a través de la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal verifique que cumpla con el perfil para el cargo propuesto, sobre el que recaerá el nombramiento correspondiente y exista la vacante.
5. La Dirección General de Recursos Humanos solicitará al proponente que presente una nueva propuesta, en el caso de que el candidato no cumpla con los requisitos para el nombramiento respectivo.

Dichas reformas no fueron tomadas a consideración en la elaboración de la propuesta de mejora debido a que se realizaron después de la prestación del servicio social, la modificación que más impacta es la eliminación de las ternas, sin embargo a pesar de que la propuesta solo debe contener un candidato, en varias ocasiones se continúan evaluando con anterioridad diferentes candidatos para la misma vacante, de quienes se revisan sus reportes psicométricos, decidiendo con ello a quien incorporar en la propuesta.

A continuación se realizó un flujograma de la propuesta de mejora creada para el TFJFA, la cual incorpora la etapa de preselección y verificación por referencias, también se le asigna un mayor peso a la entrevista para que pueda brindar datos sólidos e importantes mediante su buena implementación.

**Diagrama de la Propuesta para el Proceso de Selección de Personal en el TFJFA:**



**Diagrama 4. Propuesta para el proceso de Selección de Personal en el TFJFA.**

La propuesta está pensada con objeto de hacer la selección de personal más eficiente y eficaz, ya que después de tener ciertas experiencias dentro de la labor como prestadora de servicio social dentro de la Institución, de analizar el proceso que se lleva a cabo y realizar una revisión de la literatura, se pretende resaltar la importancia de las etapas de preselección, verificación de referencias y entrevista de selección con el propósito de que las dos primeras sean incluidas de manera definitiva dentro del proceso y que la entrevista se realice de manera más completa, al abordar las áreas fundamentales planteadas por Grados y Sánchez (2007): datos generales, estudios, experiencia laboral, familia, autoconcepto, recopilando el mayor número de información posible para apoyar a la interpretación, realizar un reporte psicométrico más completo y a partir de ello tomar la mejor decisión.

En primer lugar la preselección se recomienda debido a que como se mencionó anteriormente, esta etapa permite evaluar a las personas con verdaderas posibilidades de ocupar el puesto, dentro del Tribunal en constantes ocasiones se evaluaban a prestadores de servicio para vacantes de "Oficiales Jurisdiccionales", estos no cumplían con el perfil del puesto, ya que requerían tener una escolaridad mínima como Pasante y en ocasiones estos seguían estudiando, por tanto no podían ingresar y sus evaluaciones se guardaban en archivo. En puestos que requerían experiencia comprobada, las constancias laborales no eran presentadas y de igual forma el candidato no cubre con el perfil y no puede ocupar el puesto, guardando la evaluación en archivo. En una ocasión se evaluó a una persona recomendada de nacionalidad argentina, sin embargo de acuerdo al artículo 9 fracción IX de las condiciones generales de trabajo del TFJFA: "Los aspirantes a puestos de base deberán ser de nacionalidad mexicana y sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos debidamente capacitados para desarrollar las actividades requeridas por el servicio.", ésta candidata fue descartada posteriormente y la evaluación se ingresó al archivo. Todas estas situaciones implican un costo de tiempo tanto para la persona como para el reclutador (evaluación y realización del reporte), así como de dinero (aplicación de pruebas en papel), lo cual resulta innecesario por no cumplir con el perfil desde un principio y por tanto no cuentan con la posibilidad de ingresar a la Institución.

El Tribunal utiliza el reclutamiento interno para la mayoría de sus vacantes, por tanto se recomienda a la preselección como una etapa para verificar los requerimientos básicos que debe poseer el candidato para poder ocupar la vacante, es decir solicitar junto con la propuesta el CV y/o los documentos probatorios necesarios. Cuando un aspirante no cumpla con los requerimientos básicos deberá informarse a la persona que lo solicita, si ella desea que el aspirante sea evaluado con el fin de mantenerlo en cartera para futuras posiciones, se le otorgará menor prioridad a comparación de los demás. Con ello se mantendrá un mayor control de las evaluaciones, se evaluarán a candidatos potencialmente aptos y la priorización de tareas será más adecuada.

La verificación de referencias como lo menciona Gómez-Mejía (2008), es un método que puede ayudar a predecir el éxito futuro del candidato, o bien al contrario revelar si en realidad es un elemento que podrá traer conflictos dentro del área laboral; para puestos que requieran experiencia mínima comprobable será importante comprobar si la experiencia que reporta es cierta o no, verificando igualmente el puesto que ocupó, tiempo laborado, actividades, etc. En una ocasión al realizar un reporte psicométrico, las copias de las constancias laborales otorgadas por el candidato se observaban sospechosas aun cuando aparentemente estaban membretadas, por lo que por "única ocasión" se decidió tomar dichas referencias, al llamar al número presentado en una constancia y preguntar por la persona que supuestamente la elaboró, comentaron no conocerla e igualmente no tener registro ni conocer al candidato que era recomendado, con ello se comprueba la relevancia de dicha etapa.

Si las constancias laborales son originales, membretadas y selladas por la institución, se recomienda igualmente verificar la referencia, ya que con ella se podrá obtener información del comportamiento, habilidades, limitaciones, logros, etc. del candidato. Por otra parte esta etapa se recomienda estrictamente en puestos donde la confianza, honestidad y lealtad sean fundamentales y delicados, como en puestos de asistente, secretarias o choferes particulares, (estos últimos en ocasiones conviven con la familia de su jefe).

Como afirma Dessler y Varela (2006) las verificaciones de referencias serán más útiles si se utiliza un formulario estructurado, a continuación se expone el elaborado para dicha propuesta:

Nombre del candidato: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Nombre y Puesto de la referencia: \_\_\_\_\_

Relación que tenía con el candidato: \_\_\_\_\_

Duración en la empresa: \_\_\_\_\_

Puestos que desempeño y duración: \_\_\_\_\_

Último Sueldo: \_\_\_\_\_

Motivo de Separación: \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran las funciones que desempeñaba en su puesto?

¿Cómo describe la cantidad y calidad de los resultados que generó?

¿Cómo describiría su desarrollo dentro de la empresa y de su(s) puesto(s) de trabajo?

¿En qué clase de ambiente se desarrollaba?

¿Cómo calificaría su nivel de responsabilidad? ¿Por qué?

¿Cómo describiría su actitud hacia el trabajo?

¿Cuáles son las fortalezas personales y laborales que demostró?

¿Cuáles son las debilidades personales y laborales que demostró?

¿Cómo se relacionaba con compañeros, superiores y subordinados (en caso de haberlos tenido)?

¿Cómo describiría su capacidad para recibir y acatar órdenes?

¿Existieron problemas disciplinarios? ¿Por qué motivo?

¿Considera que se desarrolló como una persona honesta? ¿Por qué?

¿Cómo calificaría su registro de asistencia y nivel de puntualidad? ¿Por qué?

¿En general como lo evaluaría? ¿Por qué?

¿Volverían a contratarlo en su institución? ¿Por qué?

¿Lo recomendaría para ser contratado en otra institución? ¿Por qué?

¿Tiene algún comentario extra?

El formulario para la verificación de referencias es una guía para evitar olvidar preguntas relevantes, dependiendo del puesto que se desea cubrir será la profundidad de dicha investigación, así mismo pueden adicionarse preguntas específicas para cada puesto.

Por último como un gran número de autores afirman, la entrevista de selección es una herramienta central y fundamental para el proceso de selección, tanto que en muchas ocasiones la percepción que se tenga del candidato puede determinar la decisión que se tome, ya que gracias a ella se logra comprobar y/o profundizar en los resultados de las pruebas psicométricas antes aplicadas, así como conocer y percibir ciertos rasgos de personalidad, conductas, actitudes, motivaciones, aspiraciones y demás elementos que ayuden a comprobar la idoneidad de la persona o no para ocupar el puesto. Es de gran importancia que no se tome a la ligera, pues al realizarla demasiado corta como es el caso del Tribunal, provoca que pueda perderse información relevante que beneficia a la toma de una mejor decisión, afirmación que respalda Stanton (1990).

Por otra parte, en muchas ocasiones la persona que evaluaba y realizaba la entrevista a un candidato era diferente a quien realizaba el reporte psicométrico de este mismo, por lo que esta última persona contaba con menos elementos al momento de efectuar una conclusión, pues ella no observó el comportamiento del candidato durante la evaluación y la entrevista, así mismo las anotaciones de la entrevista muchas veces eran tan vagas que no aportaban ningún dato relevante por lo que no eran tomadas en cuenta y las pruebas psicométricas se convertían en la única herramienta de apoyo para la elaboración del reporte, si es cierto que forman una parte de gran importancia dentro del proceso, también existen factores que pueden provocar ciertas discrepancias en los resultados como por ejemplo: las instrucciones no comprendidas por el candidato, presentar demasiada ansiedad o cansancio por cuestiones externas, distracciones, enfermedades o malestares durante la evaluación, falta de interés, etc.

Todo resultado y/o discrepancia debe ser comprobada y profundizada en entrevista para tener mayor información y soporte al momento de tomar una decisión. Una persona puede reflejar introversión en sus resultados, sin embargo será necesario comprobar si es cuestión de personalidad o bien sea inseguridad por el ambiente donde se desenvuelve, si es candidato para un cambio de adscripción o promoción, ello podría serle beneficioso o no, por tanto es de gran relevancia comprender el entorno, comportamiento, personalidad, aspiraciones, etc. del candidato para contar con mayores herramientas.

Se recomienda darle mayor valor a la etapa de entrevista, realizándola más completa al revisar las áreas fundamentales que mencionan Grados y Sánchez (2007): datos generales, estudios, experiencia, laboral, familia y autoconcepto, con el fin de visualizar e identificar si el candidato cuenta con el perfil, la experiencia, conocimientos y estudios necesarios, si posee un comportamiento y personalidad adecuada y si sus metas compaginan con las organizacionales. Será fundamental que el entrevistador registre completa y claramente las respuestas del candidato, anote puntos relevantes a tomar en cuenta, así como la impresión que tuvo del candidato, siendo estos datos de importante apoyo para el especialista encargado en realizar el reporte psicométrico, logrando emitir una conclusión objetiva, fundamentada y lo más acertada posible.

A continuación se presenta el formato de entrevista propuesto:

Nombre del candidato: _____
Puesto: _____
Tipo de movimiento: _____
<ul style="list-style-type: none"><li>• Datos Generales:</li></ul>
Nombre Completo: _____
Fecha de Nacimiento y Edad: _____
Estado Civil: _____
Lugar donde vive: _____

Casa propia o rentada: \_\_\_\_\_

Distancia entre su domicilio y el lugar de empleo: \_\_\_\_\_

- Área Escolar:

¿Cuál es su nivel académico?

¿Cuál es su situación académica? (Titulado, Pasante, Certificado de Estudios)

¿En qué institución realizó sus estudios?

¿Quién financió sus estudios?

¿En algún momento obtuvo alguna beca durante sus estudios?

¿Cuál fue su mayor logro académico?

¿En algún momento interrumpió sus estudios? ¿Por qué motivo?

¿Ha tomado cursos de especialización? ¿Cuáles?

¿Qué es lo más le gusta de su carrera/profesión?

- Experiencia Laboral

Revisar con CV y Solicitud de Empleo los siguientes datos de cada trabajo: Nombre de la empresa, dirección y teléfono de la misma, fechas de ingreso y salida, puestos desempeñados, sueldo inicial y final, nombre de su superior.

Investigar de los últimos dos empleos y/o de aquellos relevantes para el puesto:

¿Cómo estableció contacto con la institución para ingresar a laborar?

¿Cuáles eran sus funciones?

¿Cómo era su dinámica de trabajo?

¿Contaba con personal a su cargo? ¿Cómo era la relación?

¿Cómo era su relación con compañeros y superiores?

¿Cuál fue su mayor logro dentro de esta institución?

¿Cuál fue el motivo de separación?

¿Prefiere trabajar en equipo o individualmente?

¿Qué hace cuando está en situaciones de estrés?

¿En qué trabajo ha estado más contento y por qué?

¿Qué actividades realizó durante sus periodos de inactividad? (Si existen)

¿Por qué desea ingresar al TFJFA? O ¿Cuál es su puesto actual dentro del TFJFA?

¿Cuántos años de experiencia posee en derecho fiscal y/o administrativo? (para candidatos jurisdiccionales).

¿Qué aportaciones ha realizado a su actual puesto?

¿Las actividades de su puesto actual le son de su satisfacción? ¿Por qué?

¿Cómo se dio esta oportunidad?

¿Por qué desea ocupar el puesto al que aspira?

¿Qué aportaciones considera que puede brindar al puesto al que aspira?

¿Qué espera del puesto y de la institución?

- Área Familiar

¿Con quién vive?

¿A qué se dedican sus padres?

¿A qué se dedican sus hermanos? (Si cuenta con ellos)

¿Apoya económicamente a sus padres?

¿Quién conforma su núcleo familiar actual?

¿Tiene hijos? ¿Cuál es su edad y su ocupación?

¿A qué se dedica su conyugue? (Si lo tiene)

¿Qué hace en su tiempo libre?

- Autoconcepto

Si sus conocidos lo describieran ¿cómo sería?

Describa ¿Cuáles son sus virtudes personales y laborales?

Describa ¿Cuáles son sus defectos personales y laborales?

¿Cuál es su mayor logro?

¿Cuáles son sus aspiraciones?

¿Cómo se visualiza en 3-5 años?

La entrevista es semiestructurada por lo que se complementará dependiendo de las necesidades y del flujo de la entrevista y/o podrán omitirse ciertas preguntas que no perjudiquen la investigación de cada área.

## **BENEFICIOS Y LIMITACIONES**

La propuesta pertenece a la psicología organizacional la cual generalmente se ve inmersa en labores de capacitación, cambio organizacional, cultura organizacional, labores administrativas y de reclutamiento y selección, como se mencionó con anterioridad dicha propuesta modifica el proceso de selección de personal del TFJFA con objeto de reducir tiempo y costos, así mismo impactando benéficamente a las conclusiones emitidas por los reclutadores, pues ellas serán respaldadas por un mayor número de información, generando un proceso de selección eficiente y eficaz.

El contar con la preselección permite que únicamente se evalúen a las personas realmente potenciales a ocupar el puesto, evitando que se gaste tiempo y material innecesario en quienes desde un principio no cubren con el perfil, con ella podrá comprobarse con anterioridad la experiencia y grado de estudios de los candidatos, verificando especialmente la de aquellos que por ley requieren un cierto nivel académico o años de experiencia para ocupar puestos como Secretarios de Acuerdos, Actuarios, Oficiales Jurisdiccionales, etc. En varias ocasiones los prestadores de servicio se envían a evaluación aún sin cubrir con el perfil para mantenerlos en cartera, por lo que con esta etapa se identificarán desde un principio, logrando mantener una correcta planeación al priorizar adecuadamente las actividades y enfocar esfuerzos en aquellas propuestas con mayor relevancia. Por otro lado uno de los motivos por lo que la entrevista se realiza en muy poco tiempo es por el gran número de candidatos que se evalúan, pues los grupos oscilan entre 20 a 25 personas, siendo que al evaluar sólo a candidatos con oportunidades reales, se pretende que el número de evaluados sea menor y por tanto se dedique mayor tiempo de entrevista a cada uno.

La entrevista complementará las preguntas establecidas en el formato, investigando adicionalmente las áreas de: datos generales, estudios, experiencia laboral, familia y autoconcepto, logrando obtener datos más completos y relevantes de la persona; al investigar el "área general" se confirmarán los datos anotados en la solicitud y se conocerán sus responsabilidades, con el "área escolar" se verificará si cuenta con los

conocimientos teóricos necesarios para el puesto, así como determinar la calidad de enseñanza recibió, el entorno en el que se desarrolló, su nivel de eficiencia (calificaciones), sus metas profesionales, el nivel de coherencia en su desarrollo, si cuenta con áreas de especialización, etc, con el "área ocupacional" se podrá conocer su desarrollo trabajos anteriores, sus logros y experiencia obtenida, su estabilidad laboral, la forma en la que consigue empleo y sus motivaciones para cambiar de él, con el área de "autoconcepto" podrá detectarse la imagen que tiene de sí mismo, si es objetivo y puede reconocer sus cualidades y defectos, pues en ocasiones hay personas que se supervaloran y para ellos no tienen defectos, demostrando así sus rasgos de personalidad, por último el "área familiar" permitirá conocer su nivel de estabilidad, determinar sus valores, su nivel de integración, si pasa por momentos difíciles emocionalmente o tiene secuelas de experiencias vividas con anterioridad que puedan afectar su desempeño. Igualmente se podrá corroborar la información obtenida en las pruebas, verificar su experiencia, observar con atención el lenguaje verbal y no verbal, siendo este otro gran beneficio que brinda la entrevista, se observarán las actitudes, la personalidad, los intereses, motivaciones, conflictos, etc. y con el debido llenado del formato y las anotaciones pertinentes nos ayudará en la realización de un reporte psicométrico más completo y con ello un diagnóstico confiable.

Otra forma de verificar la experiencia, comportamiento, así como sus valores morales, lealtad y honestidad es la verificación de referencias, se sugiere dentro del proceso, ya que el Tribunal cuenta con valores rectores y con un Código de Ética que establece principios, reglas y virtudes que deben poseer sus trabajadores, por lo que debe comprobarse que el candidato sea una persona con principios y valores acordes con los de la institución, así mismo para el TFJFA es de suma importancia que todo lo que se realice esté apegado a los fundamentos y leyes prescritas, de esta manera al verificar las constancias laborales, se podrá estar completamente seguro que el candidato posee los requisitos de escolaridad y experiencia necesarios para cubrir el puesto, así como lo estipula el artículo 11 de la Ley Orgánica del TFJFA, cumpliéndose intachablemente con la Fracción XIII inciso B de las normas para el ingreso promoción y permanencia de los servidores públicos de Tribunal.

Es importante recordar que para emitir una conclusión el reclutador hace una comparación entre el perfil del candidato, lo establecido en la Ley orgánica del TFJFA y en la descripción del puesto, no obstante las descripciones que se tienen no se encuentran actualizadas, por lo que hay puestos que no aparecen siendo de nueva creación, algunos cambiaron de nombre y otras descripciones son de puestos generales: Director General de Área, Jefe de Departamento y no específicas como Director General de Recursos Humanos, Director General de Recursos Materiales, etc, por lo que debes de apoyarte de lo que te mencionan que realiza ese n algunas circunstancias se debe preguntar al Subdirector sobre las funciones de algunos puestos, siendo esta explicación la única información de apoyo para efectuar la comparación, siendo esta poco objetiva. Por tanto para futuros proyectos se recomienda realizar una actualización de las descripciones de puestos, para renovar el contenido de las existentes e incorporar las descripciones de los puestos de nueva creación, así mismo realizar descripciones específicas de los puestos en los diferentes niveles, sobre todo en plazas administrativas, para que el reclutador conozca amplia y objetivamente las funciones que desempeña cada puesto, las habilidades necesarias y el perfil ideal, impactando positivamente en la eficacia de la selección.

De igual forma cuando se realice la actualización de las descripciones de puestos otro futuro trabajo sería realizar análisis y perfiles por competencias, para de esta forma establecer objetivamente cuales son las competencias: conocimientos, habilidades y actitudes que el candidato debe poseer para desempeñar el puesto y logre realizarse una entrevista de selección enfocada a identificar y puntuar en qué grado poseen dichas competencias, dándonos un acercamiento más objetivo y cuantitativo, esto se recomienda debido a que especialistas mencionan que la conducta futura de las personas es capaz de predecirse si se contempla de forma completa su conducta pasada, aunque es cierto que las personas cambian y se desarrollan, Janz (1986) abordado en Moscoso y Salgado (2001), afirma que cuando más reciente es la conducta pasada y cuanto mayor es el tiempo de existencia de la conducta, mayor es su poder predictivo. Así mismo en las entrevistas puede implementarse el método STAR, realizando preguntas específicas para que la persona pueda relatar lo que ha

realizado en situaciones laborales reales y entornos positivos o estresantes, de esta forma se podrá conocer la verdadera forma en la que se conduce, más no que es lo que quisiera o le gustaría hacer bajo cierta tarea, así mismo se identificará si posee o no las competencias necesaria para el puesto, logrando dar una visión de cómo actuará en situaciones similares a las que se le preguntaron. Este mismo método puede ser utilizado al momento de verificar las referencias, obteniendo ejemplos contundentes de su comportamiento en los trabajos anteriores, apoyando aún más a la recolección de información relevante que ayude a la evaluación y diagnóstico eficaz del candidato.

## **DISCUSIÓN**

Como aborda López-Fé (2002), para iniciar y asegurar el crecimiento de una Organización debe concurrir una serie de factores de orden económico, tecnológico y social interrelacionados en una estructura funcional y de responsabilidades, así como tener planes de negocios establecidos, sin embargo todas estas proyecciones requieren de personas que puedan actuar para la consecución de los objetivos, es decir, son los recursos humanos quienes dan sentido y vida a las organizaciones, ellos estructuran su filosofía y cultura, los medios económicos, materiales, máquinas, recursos tecnológicos, labores de producción, de mantenimiento y las funciones de dirección que implican la toma de decisiones requieren forzosamente la presencia de personas, por ello son los recursos humanos quienes dan sentido y vida a las organizaciones, por tanto para mantener su existencia y estabilidad es necesario contar con personas que posean determinados conocimientos y características psicológicas acordes a las necesidades del negocio y con el puesto para que de esta forma desempeñen su labor de la mejor manera posible.

Para contar con dicho personal es necesario atraer y seleccionar a la persona adecuada del mercado de recursos humanos existente, para ello es necesario llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección eficiente y eficaz, el cual tendrá por objetivo que el reclutador obtenga información real y suficiente de cada candidato para elegir al más apto para ocupar la vacante.

A pesar de que el reclutamiento y selección en muchas ocasiones es llevado por diferentes profesionistas como los administradores, es fundamental resaltar la importancia que dicho proceso sea realizado por un psicólogo organizacional, pues a pesar de que los administradores llegan a los objetivos mediante el aprovechamiento de todos los recursos bajo procesos administrativos, son los psicólogos los expertos en el comportamiento humano y cuentan con fundamentos teóricos-metodológicos para evaluar-diagnosticar el comportamiento y alinear los objetivos personales de los

candidatos con los objetivos de la organización, así mismo la atención directa a las personas es lo que más predomina dentro de la formación de psicólogo.

En todo momento tomamos decisiones ya sea de una situación o persona, la decisión que se involucra en la selección es la ubicar a una persona en el puesto correcto, permitiéndole que desarrolle eficientemente las funciones para las que fue contratada y beneficie al crecimiento de la institución; los procedimientos de evaluación usados permiten obtener información relevante para tomar una decisión apropiada, ya sea que el propio reclutador la tome o bien que éste sea el facilitador para que alguien más, ya sea el futuro jefe directo o director de área, tome dicha decisión, la cual será respaldada por todo un proceso llevado a cabo de forma eficaz, ello de gran importancia pues los gastos por una mala elección no solo son en tiempo y dinero, ya sea en lo invertido por realizar la selección en varias ocasiones o por los gastos de separación del empleado, sino también se evita altos índices de rotación, complicaciones en el ambiente de trabajo, actitudes negativas con compañeros, subordinados o jefes, baja productividad, errores en toma de decisiones o producción los cuales pueden ser mínimos o gigantescos, poniendo en peligro la estabilidad y reconocimiento de la institución, por tanto es necesario contar con el mayor número de datos posibles de cada candidato para seleccionar en primera a los mejores y de ellos elegir al más idóneo.

Con dicha propuesta perteneciente a la psicología organizacional se espera cumplir con lo descrito por Chiavenato (2000) y Sánchez (1997), llevando a cabo un proceso de selección eficiente y eficaz, pues se cumplirán con la mayoría de las etapas descritas por los diferentes autores, llevando a cabo cada etapa de la forma correcta, beneficiando a la disminución en tiempo y costos y contribuyendo a la obtención de información importante-fidedigna para tomar una decisión acertada y cumplir con los objetivos prescritos.

Para ello se modificó el proceso de selección actual que lleva a cabo el TFJFA, implementando dos etapas nuevas y realizando una entrevista más completa, para

cubrir con las necesidades de la organización y recoger así un mayor cúmulo de información de los candidatos.

Específicamente se dio hincapié en las etapas de preselección, entrevista y verificación de referencias, que aunque puede ser una reestructuración simple, es necesaria, puesto que si se desea tener implicaciones más grandes con procesos más actuales (selección por competencias) que beneficien aún más al proceso, es necesario comenzar con llevar a cabo de forma correcta y funcional el proceso de selección tradicional actual. A razón de ello, se trató de mostrar, la relevancia de las etapas mencionadas (preselección, entrevista y verificación de referencias), así como las implicaciones benéficas que resultarán por llevarlas a cabo.

La preselección nos ayuda a ahorrar tiempo y dinero, pues como Stanton (1990) menciona, no se debería invertir en aquellas personas que no tienen posibilidades de ocupar el puesto, de igual forma las personas no emplean tiempo en un proceso donde no tendrán oportunidad de salir beneficiados, además para mayor practicidad esta se puede realizar por teléfono así como lo plantea Yate (1991), en la cual se cuestionan preguntas específicas orientadas a identificar aquellas características y requisitos fundamentales que de no tenerlos no será un posible ocupante. Siendo relevante pues la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal es la encargada de cubrir con la demanda de Personal de todo el TFJFA.

El curriculum es el primer contacto que tenemos con el posible candidato, el cual nos puede demostrar que posee una alta experiencia, siendo sostenida por la misma persona en la entrevista, no obstante para probar la precisión de dicha información así como descubrir información nociva o positiva, es indispensable contar con la verificación de referencias, así mismo nos demostrará si las habilidades e información referente al supuesto puesto, actividades y comportamiento mencionada por el candidato es verdadera y si es benéfica o no, obteniendo datos adicionales y objetivos pues como Gomez-Mejía et. al. (2008) nos explica, la verificación de referencias es un método para predecir el éxito futuro del posible empleador, ya que se comprueba sus

logros y actuar pasado, si este es favorable entonces existen altas probabilidades de que siga siendo de esta manera en un empleo posterior, por otra parte queda al descubierto la honestidad de la persona, siendo este un valor fundamental buscado por todas las organizaciones en sus trabajadores y planteado igualmente en el código de ética del TFJFA. En conclusión la verificación de referencias se convierte en una herramienta directa y poco costosa para investigar información real acerca del aspirante que resulta ser esencial para la decisión que tome el reclutador.

La entrevista es el método más utilizado para obtener información acerca de una persona (as) o situación, en nuestro entorno podemos ver claros ejemplos como lo son las entrevistas periodísticas, policíacas, clínicas, psicológicas o de trabajo, es importante resaltar que ésta debe perseguir un objetivo determinado, ya que si no es así, corre el riesgo de convertirse en un simple diálogo o plática. Nuestro objetivo dentro de la entrevista de selección es clarificar si el candidato cumple con los requisitos, habilidades, experiencia, conocimientos y motivación necesaria para ocupar la vacante.

Como diferentes autores lo sostienen, la entrevista es una herramienta fundamental y en muchos casos la principal dentro de este proceso, el hecho de que ésta no se haga demasiado pequeña y al contrario, abarque las áreas fundamentales, nos proporcionará información sustancial, pues podremos verificar si cuenta con los estudios, conocimientos teóricos y experiencia necesaria para el puesto, conoceremos cuáles son sus responsabilidades, gastos, cuál fue su nivel de eficiencia, cuáles son su metas profesionales-personales y si el integrarse al puesto le beneficiaría en ellas, igualmente su nivel de coherencia en su desarrollo, los logros obtenidos, su estabilidad en los empleos, sus motivaciones, sus cualidades y defectos, determinar cuáles son sus valores y si tiene estabilidad emocional. Por otro lado los psicólogos laborales/organizacionales, al ser expertos en el comportamiento humano, dentro de la entrevista podrán evaluar la personalidad, su nivel de madurez y carácter, esto observando y analizando su comunicación verbal y no verbal, su postura, gesticulación, tono de voz, apariencia, la dirección de la mirada, el ritmo de la respiración, etc, así mismo pueden proyectar diferentes actitudes y estados de ánimo como seguridad,

inseguridad, agresividad, ansiedad, desafío, ira, tristeza, miedo, etc, de la misma forma es importante identificar los mecanismos de defensa utilizados por el candidato y tomar en cuenta-reconocer que sensación provocó en el reclutador. Con ello se logra evidenciar la gran cantidad de información que es posible obtener al realizar esta herramienta de manera adecuada y completa.

Es por ello que los especialistas deben formar un proceso de selección específico para su organización, abarcando también el mayor número de etapas posibles (se pueden utilizar las necesarias para sus necesidades aunque “cubrir con la mayoría implica obtener mayor información”), así mismo se requiere hacer uso de las técnicas y herramientas disponibles, ello hace posible que se puedan realizar diagnósticos más precisos y por tanto se tenga la certeza que la persona seleccionada es la que realmente cubre en mayor grado con el perfil, aumentando la probabilidad de que se desempeñe con eficacia en el puesto, contribuyendo así con las metas organizacionales y con ello a la estabilidad y competitividad de la institución, factores de gran relevancia en un ambiente competitivo y de constante cambio como el que vivimos actualmente.

## REFERENCIAS

- Ariza Montes, J.A., Morales Gutiérrez, A.C. y Morales Fernández, E. (2004). *Dirección y Administración integrada de Personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Madrid: Mc Graw-Hill.
- Barquero Corrales, A. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Costa Rica: EUNED. Recuperado de <http://books.google.com.mx/books?id=hfR9aExuRX0C&printsec=frontcover&dq=barquero+administraci%C3%B3n+de+recursos+humanos+2005&source=bl&ots=KcFVfZ1P8F&sig=PNtHdkJg6HQNfAkYXbniqJcnpBQ&hl=es&sa=X&ei=OqKFUNqxEoij2QXZ-YHwBQ&ved=0CDYQ6wEwAQ#v=onepage&q=barquero%20administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%202005&f=false>, revisado el 7 de febrero de 2013.
- Bernié, M. y D'Abouville, A. (2003). *Los Test de Selección de Personal: Inteligencia-Personalidad*. España: Deusto.
- Cardona Herrero, S. (1991). *Entrevistas de selección de Personal*. Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la administración de Personal*. México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Dale, M. (2003). *A Manager's Guide to Recruitment & Selection*. London: Kogan Page.
- Dessler G. y Varela R. (2011). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Esquivel Guillen, H.E. (1995). *Confiability y validez de la aplicación automatizada de pruebas psicométricas: inventario de intereses profesionales de Hereford*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional Autónoma de México: Facultad de Psicología. México D.F.

- García Noya, M., Hierro Díez, E., y Jiménez Bozal, J. J. (1997). *Selección de Personal. Sistema integrado*. Madrid: ESIC.
- García Regalado, M.E. (2000). *Entrevista de empleo: 11 reglas comprobadas para ganar el puesto*. México: Pearson.
- Gil, I., Ruiz, L. y Ruiz, J. (1997). *La nueva Dirección de Personas en la Empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Gómez Mejía, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R.L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Goodale, J.G. (1998). *La Entrevista. Técnicas y aplicaciones para la empresa*. Madrid: Pirámide.
- Grados Espinosa, J.A. (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción del Personal*. México: Manual Moderno.
- Grados Espinosa J.A y Sánchez Fernández E. (2007). *La Entrevista en las Organizaciones*. México: Manual Moderno.
- Guijosa Pichardo, N. (2010). *La importancia de la entrevista en el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Secretaría de Gobernación*. (Tesis de Licenciatura). Universidad Nacional autónoma de México, Facultad de Psicología. México D.F.
- Guth Aguirre, A. (1994). *Reclutamiento, Selección e Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Ivancevich, J.M. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw-Hill.
- Leal Rangel, E.R. (1998). *Análisis Comparativo de Métodos de Reclutamiento y Selección de Personal*. (Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León). Recuperado de <http://eprints.uaol.mx/1255/1/1080080903.PDF>.
- Llanos, R. (2005). *Integración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Llanos Rete, J. (2005). *Cómo Entrevistar en la Selección de Personal*. México: Pax México, revisado el 9 de marzo de 2013.
- López-Fé y Figueroa, C.M. (2002). *Persona y Profesión. Procedimientos y Técnicas de Selección y Orientación*.

- Olleros Izard, M. (2005). *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. España: Gestión 2000.
- Oltra Comorera, V., Curós Vilá, M.P., Díaz Cuevas, C.A., Rodríguez-Serrano, J.C., Teba Nuez, R. y Tejero Lorenzo, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.
- Ortega Expósito, T y Reina Estévez, A. *El Curriculum Vitae*. Recuperado de: [http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/uempleo/orientacion\\_profesional/CURRICULUM%20VITAE.pdf](http://www10.ujaen.es/sites/default/files/users/uempleo/orientacion_profesional/CURRICULUM%20VITAE.pdf), revisado el 23 de enero de 2014.
- Puchol, L. (2004). *El libro del curriculum vitae: Cómo superar la barrera del currículum y conseguir el trabajo que deseas*. Recuperado de: <http://books.google.com.mx/books?id=NE34gdaR6okC&printsec=frontcover&dq=curriculum+vitae+pdf&hl=es-419&sa=X&ei=qVfcUoSkLNjaoATTr4GwBQ&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false>, revisado el 23 de enero de 2014.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en la organizaciones: el ASH (Auditoría del Sistema Humano) para : la gestión de personas, la consultoría experta en las organizaciones, la auditoría sociolaboral, la evaluación de personas y resultados en el modelo EFQM*. Barcelona: Icaria.
- Renteria Espinosa, C.R. (2012). *Propuesta: Manual de Reclutamiento 2.0 en Outsourcing*. (Tesina de Licenciatura). Universidad nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología. México D.F.
- Richino, S.V. (2000). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.
- Salgado, J. F. y Moscoso, S. (2001). *Entrevista Conductual Estructurada de Selección de Personal*. Madrid: Pirámide.
- Sánchez García, J.C. (1997). *Selección de Personal. Guía Práctica*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- Santa Rita, I. (2011). *Facebook, la entrevista invisible al pedir empleo*. El Economista. Recuperado de <http://eleconomista.com.mx/finanzas->

personales/2011/08/31/facebook-entrevista-invisible-pedir-empleo, revisado el 12 de mayo de 2014.

- Solano Reyes M. (2011). *Reclutan a través de Redes Sociales*. El Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/66288.html>, revisado el 30 de agosto de 2013.
- Stanton, E.S. (1990). *Sistemas Efectivos de Solicitud y Selección de Personal*. México: Limusa.
- Yate, M. J. (1991). *Esta vez contrate al mejor*. Buenos Aires: Vergara.

## **Anexos**

### **Anexo 1. Reporte de Entrevista**

Nombre del Candidato:

Fecha de Entrevista:

Puesto:

1. Puesto actual dentro del TFJFA:
2. ¿Cómo se da la oportunidad del nuevo puesto?
3. El movimiento es ¿Nueva Sala o cambio de Adscripción?
4. ¿Qué aportaciones brindará al puesto?
5. ¿Cuáles son las virtudes que lo caracterizan como persona?
6. ¿Cuáles son los defectos que lo caracterizan como persona?
7. ¿Cómo se visualiza en 3-5 años?

## **Anexo 2. Reporte Psicométrico**

**NOMBRE:**

**GRADO MÁXIMO DE ESTUDIOS:**

**SEXO:**

**EDAD:**

**ESTADO CIVIL:**

**PUESTO:**

**RESULTADO:**

**FECHA DE ELABORACIÓN DE BATERÍA:**

**RENDIMIENTO INTELLECTUAL Y TÉCNICO:** Descripción del puntaje obtenido en la prueba de inteligencia.

**C. I.:** (SUPERIOR, SUPERIOR AL TÉRMINO MEDIO, TÉRMINO MEDIO, INFERIOR AL TÉRMINO MEDIO O INFERIOR)

**TEST DE HABILIDADES INFORMÁTICAS:** (MÍNIMO, PROMEDIO, SUPERIOR)

**ÚLTIMO EMPLEO:**

**EXPERIENCIA LABORAL:**

**NÚMERO DE EMPLEOS REGISTRADOS:**

**EXPERIENCIA LABORAL:** (AÑOS Y MESES)

**FACTORES:**

**PREPARACIÓN PROFESIONAL E HISTORIA LABORAL**

Descripción del grado de estudios y empleos registrados especificando nombre de la institución, fechas y puesto que ocupó.

**HABILIDADES DE ACUERDO AL PUESTO**

Se describen las características, habilidades y aptitudes con las que cuenta el candidato y que son requeridas por el puesto a ocupar.

## **CARACTERÍSTICAS DE PERSONALIDAD**

Interpretando las diferentes pruebas psicométricas y con apoyo de la entrevista, se describen las características de personalidad del candidato, describiendo la forma en la que se desarrolla en ambientes cotidianos y bajo presión, así como la manera en la que crea relaciones con figuras de autoridad y con sus compañeros de trabajo.

## **ÁREAS DE OPORTUNIDAD**

Se especifican las acciones-apoyos que la persona requerirá para desarrollarse de forma adecuada en los diferentes contextos a los cuales se enfrentará, tomando en cuenta las escalas que en las pruebas psicométricas no empata con las del puesto.

**CONCLUSIÓN:** Se considera a la evaluada: Recomendable, Recomendable\*, Recomendable \*\* o No Recomendable para ocupar el puesto solicitado.

Se enuncian los nombres de los cursos que se imparten dentro del TFJFA y que pueden ser benéficos para el desarrollo óptimo del candidato dentro del puesto que ocupará.

Cuando el candidato obtiene uno o dos asteriscos (\* o\*\*), se sugiere un periodo de prueba por tres meses.

### Anexo 3. Acuerdo 2009

#### **JUNTA DE GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN ACUERDO G/JGA/61/2009 EXPEDICIÓN DE LAS NORMAS PARA EL INGRESO, PROMOCIÓN Y PERMANENCIA DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DEL TRIBUNAL.**

La Junta de Gobierno y Administración, en ejercicio de la facultad que le confiere el artículo 41, fracción I, de la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, y con fundamento en lo dispuesto por los artículos 41, fracciones V, XV, XVII y XXII, 42 y 43 de dicho ordenamiento, y

#### **CONSIDERANDO**

Que el 1o. de julio de 2008, la Junta de Gobierno y Administración aprobó el Acuerdo G/JGA/14/2008, por el que se expiden las Normas Provisionales para el Ingreso, Promoción

y Permanencia de los servidores públicos del Tribunal;

Que en el apartado V del citado Acuerdo G/JGA/14/2008, se señaló que tendría una vigencia de seis meses contados a partir de su expedición, sin perjuicio de que la Junta de

Gobierno y Administración pudiera revocarlo, modificarlo o expedir uno nuevo antes de dicho plazo;

Que el plazo de vigencia señalado en el apartado V del Acuerdo G/JGA/14/2008 llegó a su término el 31 de diciembre de 2008, por lo que en Sesión del 4 de diciembre de 2008 la Junta de Gobierno y Administración determinó prorrogar la vigencia de dicho Acuerdo hasta el 30 de junio de 2009, sin perjuicio de que el mismo pueda ser revocado, modificado o expedir uno nuevo antes de dicho plazo;

Que a fin de que la Junta de Gobierno y Administración pueda continuar cumpliendo con las funciones de nombrar, remover, suspender y resolver todo lo relacionado con los nombramientos de los servidores públicos del Tribunal, hasta en tanto se expiden el Estatuto de Carrera y las Normas de Carrera a que se refieren los párrafos segundo y tercero del artículo 10 de la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, es necesario emitir un nuevo Acuerdo que contenga las Normas para el Ingreso, Promoción y Permanencia de los servidores públicos del Tribunal aplicables a partir del 15 de junio de 2009, por lo que tiene a bien emitir el siguiente

#### **ACUERDO**

**PRIMERO.-** El ingreso, promoción o permanencia de los servidores públicos a que se refiere el artículo 41, fracciones XV y XVII, de la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, en lo sucesivo la Ley Orgánica del Tribunal, se realizará de conformidad con las normas siguientes:

I) Las propuestas de nombramientos de personal de carrera jurisdiccional previsto en las fracciones VI a IX del artículo 3 de la Ley Orgánica del Tribunal, se realizará por:

A.- El Magistrado en cuya Ponencia se encuentre la vacante. Tratándose de propuestas de personal de las Salas Regionales Foráneas, ésta será remitida a la Junta de

Gobierno y Administración por conducto del Presidente de la Sala respectiva, o bien, por el Coordinador de Salas de la Región que corresponda;

B.- El Presidente de la Sala Regional o en su caso por el Coordinador de Salas de la Región que corresponda, tratándose del personal adscrito a la Sala Regional respectiva;

C.- El Secretario General de Acuerdos, tratándose de personal adscrito a dicha unidad jurisdiccional, así como de las Secretarías Adjuntas de las Secciones de la Sala Superior, con el visto bueno del Presidente del Tribunal o del Presidente de la Sección que corresponda;

D.- El Titular de la Coordinación de Actuaría Común de las Salas Regionales Metropolitanas, tratándose del personal adscrito a dicha área en la sede del Tribunal en el Distrito Federal, con el visto bueno del Coordinador de las Salas Regionales Metropolitanas, y

E.- El Coordinador de Actuaría en las Salas Regionales Foráneas, con el visto bueno del Presidente de Sala o del Coordinador de Salas de la Región que corresponda.

**II)** Tratándose de nombramientos de Oficiales Jurisdiccionales, además de cumplir con los requisitos que exige el tercer párrafo del artículo 11 de la Ley Orgánica del Tribunal, el proponente acreditará que las personas propuestas han sido sometidas positivamente a los criterios de selección siguientes:

A.- Que las personas propuestas hayan concurrido y aprobado el curso de inducción diseñado para esos casos por el Instituto de Estudios sobre Justicia Fiscal y Administrativa, o aprobar satisfactoriamente las evaluaciones de conocimientos y aptitud establecidas por la Junta.

B.- Que sean considerados preferentemente, y en orden de prelación:

1. Quienes ya se encuentren laborando en el Tribunal y realicen o hayan realizado funciones materialmente jurisdiccionales, aun cuando sus plazas correspondan a labores formalmente administrativas, o hayan prestado servicio social profesional o prácticas profesionales en trabajo relacionado con la función jurisdiccional;

2. Quienes demuestren un desempeño adecuado en el ejercicio de sus funciones y la viabilidad para ejercer las tareas y responsabilidades del nuevo cargo;

3. Quienes, reuniendo las calidades anteriores, acrediten mayor antigüedad en el Tribunal;

4. Quienes, adicionalmente a lo previsto en los incisos anteriores, acrediten mayor preparación académica, y

5. Quienes acrediten destrezas informáticas suficientes para el manejo de los sistemas electrónicos establecidos en el Tribunal.

**III)** Para el caso de nombramientos de Actuarios, se deberán aprobar satisfactoriamente las evaluaciones establecidas por la Junta; además las propuestas recaerán preferentemente en favor de servidores públicos que ocupen el cargo de Oficial Jurisdiccional, quienes deberán cumplir los requisitos señalados en el segundo párrafo del artículo 11 de la Ley Orgánica del Tribunal.

**IV)** En caso del nombramiento de Secretario de Acuerdos de Sala Regional, las propuestas se harán preferentemente en favor de servidores públicos que ocupen el cargo de Actuario, o quienes aprueben satisfactoriamente las evaluaciones establecidas por la Junta, además de cumplir los requisitos señalados en el artículo 11 de la Ley Orgánica del Tribunal, así como haber acreditado el curso de especialización en justicia

administrativa impartido por el Instituto de Estudios sobre Justicia Fiscal y Administrativa y los demás que para el cargo sean pertinentes.

**V)** Tratándose del nombramiento de Secretario de Acuerdos de Sala Superior, las propuestas se formularán considerando preferentemente a Secretarios de Acuerdos de Sala Regional, o quienes aprueben satisfactoriamente las evaluaciones establecidas por la Junta, además de cumplir con los requisitos señalados en el artículo 11 de la Ley Orgánica del Tribunal, y que acrediten haber aprobado el curso de especialización en justicia administrativa impartido por el Instituto de Estudios sobre Justicia Fiscal y Administrativa.

**VI)** Para la formulación de las propuestas de los nombramientos señalados en las fracciones III a V, el proponente, en igualdad de circunstancias, dará preferencia a los servidores públicos que cumplan con las condiciones señaladas en los numerales 1 a 5 del apartado B de la fracción II anterior.

**VII)** En caso de que las propuestas de nombramiento de Secretario de Acuerdos se formulen en términos distintos a lo previsto en las fracciones IV y V, el Magistrado interesado en cubrir la vacante, deberá exponer las razones que constituyan la causa fundada de su solicitud, la cual será resuelta por la Junta de Gobierno y Administración.

**VIII)** Las propuestas de nombramiento de servidores públicos distintos a los de carrera jurisdiccional adscritos a una Ponencia, a la Secretaría General de Acuerdos, a las Oficialías de Partes y a las Coordinaciones de Actuaría, serán formuladas dando preferencia a los servidores públicos que se encuentren laborando en el Tribunal, y, en su caso, a las condiciones señaladas en el apartado B de la fracción II anterior.

Las citadas propuestas serán formuladas, según corresponda, por los servidores públicos señalados en los apartados de la fracción I anterior, en los términos establecidos en el acuerdo Segundo del presente instrumento. En el caso de trabajadores de base, se dará la participación que corresponda a la representación sindical en términos de lo establecido por las Condiciones Generales del Trabajo del Tribunal.

**IX)** Las propuestas de nombramiento de servidores públicos adscritos a los órganos auxiliares y unidades de apoyo administrativo a que se refiere el artículo 3, fracciones X, XI, XII, XIII, de la Ley Orgánica del Tribunal, así como de los mandos medios y superiores señalados en el último párrafo del citado artículo, se presentará por el titular de dichos órganos auxiliares y unidades de apoyo administrativo, con nivel mínimo de Director de área.

**X)** En las propuestas de nombramiento se deberán exponer con claridad las razones que justifiquen suficientemente la solicitud, misma que será valorada y resuelta por la Junta de Gobierno y Administración.

**XI)** Conforme a los artículos 54, fracción VI, de la Ley Orgánica del Tribunal, y 8, fracción XIV, de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, los proponentes se abstendrán de realizar propuestas de nombramientos, promociones o ratificaciones infringiendo las disposiciones generales correspondientes, como formular propuestas de manera directa o por conducto de otro servidor público del Tribunal, en favor de personas con las que guarde parentesco hasta el cuarto grado, ya sea consanguíneo, civil o por afinidad.

**XII)** En los casos señalados en las fracciones anteriores, las propuestas respectivas se remitirán a la Junta de Gobierno y Administración, por conducto de la Secretaría

Auxiliar, con copia al Director General de Recursos Humanos, describiendo los nombres de las personas que se someten a consideración de la Junta así como el cargo a ocupar y, en su caso, lo señalado en la fracción VII anterior. Dichas propuestas deberán entregarse en la Secretaría Auxiliar al menos con quince días de anticipación a la fecha en que se solicite el nombramiento respectivo. En caso contrario, la Dirección General de Recursos Humanos dará trámite a la propuesta como si ésta se hubiera recibido dentro de los quince días posteriores a la fecha del nombramiento solicitado.

**XIII)** Con base en las propuestas recibidas, la Dirección General de Recursos Humanos:

A.- Recabará la documentación correspondiente de las personas propuestas;

B.- Verificará que se cumplan con los requisitos establecidos en la Ley Orgánica del Tribunal y demás disposiciones jurídicas aplicables, incluido el perfil del puesto, así como, en su caso, las condiciones señaladas en los apartados A y B de la fracción II anterior, y

C.- Aplicará el examen psicométrico, en los que las personas propuestas deberán obtener niveles y valoraciones idóneas correspondientes al nuevo cargo.

**XIV)** El Director General de Recursos Humanos, por conducto del Secretario Técnico Ejecutivo, informará por escrito a la Junta de Gobierno y Administración de las propuestas respectivas, a fin de que ésta resuelva lo que corresponda; la cual podrá en todo caso verificar el cumplimiento de los anteriores requisitos.

**XV)** En aquellos casos en que la Junta de Gobierno y Administración acuerde favorablemente el ingreso, promoción o permanencia de los servidores públicos del Tribunal, el Secretario Auxiliar lo hará del conocimiento del Director General de Recursos Humanos, con copia a los Secretarios Técnico Ejecutivo y Operativo de Administración, a fin de que se expidan los nombramientos que para tal efecto elabore el área correspondiente conforme a las disposiciones jurídicas aplicables.

En el caso de trabajadores de base, el Director General de Recursos Humanos llevará a cabo las notificaciones que correspondan a la representación sindical en términos de lo establecido por las Condiciones Generales del Trabajo del Tribunal.

Los proponentes serán responsables de observar que las personas propuestas se abstengan de comenzar a laborar de manera anticipada a la aprobación del nombramiento por parte de la Junta de Gobierno y Administración. La contravención a esta disposición será sancionada conforme lo establece la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, en términos de la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.

**XVI)** Las solicitudes relativas a cambios de adscripción formuladas por personal del Tribunal a ser resueltas por la Junta de Gobierno y Administración, deberán contar con el visto bueno del superior jerárquico al que se encuentren adscritos, así como del superior jerárquico del área jurisdiccional o administrativa a la que soliciten el cambio.

Dichas solicitudes de cambio de adscripción deberán formularse al menos con quince días de anticipación a la fecha del cambio requerido. En caso contrario, la Dirección General de Recursos Humanos dará trámite a la solicitud como si ésta se hubiera recibido dentro de los quince días posteriores a la fecha del cambio de adscripción solicitado.

Para el trámite de las solicitudes de cambios de adscripción, se aplicará en lo conducente lo establecido en el presente Acuerdo.

**SEGUNDO.-** Las propuestas de nombramientos deberán conformarse por al menos tres candidatos al puesto a cubrir, con el propósito de que la Junta de Gobierno y Administración identifique a la mejor opción para el cargo respectivo sobre la que recaerá el nombramiento correspondiente.

No se dará trámite a las propuestas que no cumplan con lo señalado en el párrafo anterior, y las mismas serán devueltas a los proponentes para que las formulen en los términos previstos.

La Junta de Gobierno y Administración solicitará al proponente que presente una nueva propuesta, en el caso de que alguno o algunos de los candidatos presentados con anterioridad no hayan cumplido con los requisitos que para el nombramiento respectivo establezcan la Ley Orgánica del Tribunal, las disposiciones aplicables, así como el presente

Acuerdo.

**TERCERO.-** El presente Acuerdo entrará en vigor el 15 de junio de 2009.

**CUARTO.-** Publíquese este Acuerdo en la página electrónica del Tribunal, y comuníquese a los titulares de las áreas jurisdiccionales y administrativas de este Órgano Jurisdiccional.

#### **TRANSITORIOS**

**PRIMERO.-** Se abroga el Acuerdo G/JGA/14/2008 emitido por la Junta de Gobierno y Administración en sesión del 1o. de julio de 2008, que contiene las Normas Provisionales para el Ingreso, Promoción y Permanencia de los servidores públicos del Tribunal, así como el Acuerdo adoptado en Sesión del 4 de diciembre de 2008 por el que se aprobó prorrogar la vigencia del Acuerdo G/JGA/14/2008 hasta el 30 de junio de 2009.

**SEGUNDO.-** Las propuestas de nombramientos que se encuentren en trámite a la fecha de inicio de vigencia del presente Acuerdo, se resolverán hasta su conclusión conforme a las disposiciones establecidas por el Acuerdo G/JGA/14/2008 de fecha 1o. de julio de 2008.

A la entrada en vigor del presente Acuerdo, las correspondientes propuestas de nombramientos se presentarán conforme al formato que dé a conocer la Secretaría Técnica

Ejecutiva de la Junta de Gobierno y Administración.

**TERCERO.-** En tanto se establecen las evaluaciones a aplicar conforme al acuerdo Primero, fracción II, inciso A, y fracciones III, IV y V, del presente instrumento, la Junta de

Gobierno y Administración resolverá con los criterios que sean pertinentes para el fin de acreditar las capacidades, aptitudes y experiencias necesarias para el cargo de que se trate.

Dictado en sesión del día veintiséis de mayo de dos mil nueve.- Firman el Magistrado Francisco Cuevas Godínez, Presidente de la Junta de Gobierno y Administración del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa y el Licenciado Rabindranath, Guadarrama Martínez, Secretario Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración, quien da fe.

## Anexo 4. Acuerdo 2012

**Junta de Gobierno y Administración**  
**Acuerdo G/JGA/39/2012**  
**Acuerdo por el que se Reforma y Adiciona el diverso G/JGA/61/2009,**  
**relativo a las Normas para el Ingreso, Promoción y Permanencia**  
**de los Servidores Públicos del Tribunal.**

Acuerdo General G/JGA/39/2012 de la Junta de Gobierno y Administración del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa por el que se Reforma y Adiciona el diverso G/JGA/61/2009, relativo a las Normas para el Ingreso, Promoción y Permanencia de los Servidores Públicos del Tribunal.

### **CONSIDERANDO**

**Primero.** Que el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa es un tribunal de lo contencioso-administrativo, dotado de plena autonomía para dictar sus fallos, de conformidad con el Artículo 73 fracción XXIX-H, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos relacionado con el diverso 1 de la Ley Orgánica del mismo;

**Segundo.** Que el artículo 39 de la Ley Orgánica de este Órgano Jurisdiccional establece que la Junta de Gobierno y Administración, es el órgano del Tribunal que tiene a su cargo la administración, vigilancia, disciplina y carrera jurisdiccional, contando con autonomía técnica y de gestión para el adecuado cumplimiento de sus funciones, y que en términos de las fracciones I y XXII, del artículo 41 de la misma Ley, es facultad de la Junta de Gobierno y Administración expedir los acuerdos necesarios para el buen funcionamiento del Tribunal y dirigir la buena marcha del mismo, dictando las medidas necesarias;

**Tercero.** Que en términos de los artículos 46 y 47, del Reglamento Interior del mismo Tribunal, se entiende por administración la actividad tendiente a la correcta y adecuada planeación, organización, operación y control de las áreas del Tribunal que correspondan a sus competencias, para lo cual este órgano colegiado emitirá los acuerdos y las disposiciones de orden y buen gobierno que corresponda, teniendo el carácter de obligatorios y de observancia general en el Tribunal;

**Cuarto.** Que la Junta de Gobierno y Administración, en sesión de veintiséis de mayo de dos mil nueve, dictó el Acuerdo G/JGA/61/2009, relativo a la expedición de las Normas para el Ingreso, Promoción y Permanencia de los Servidores Públicos del Tribunal, mismo que entró en vigor el quince de junio de dos mil nueve;

**Quinto.** Que dada la necesidad de agilizar los Procesos de Reclutamiento, Selección y Contratación del Personal, así como facilitar la atención oportuna de las solicitudes y requerimientos de personal, y dentro del marco de mejora regulatoria interna del Tribunal, acordada por este órgano Colegiado en sesión de nueve de enero de dos mil doce, se concluye imperante reformar y adicionar el Acuerdo G/JGA/61/2009.

En consecuencia, con fundamento en lo dispuesto por los artículos 73 fracción XXIX-H, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos; 39 y 41 fracciones I y XXII, de la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa; y 46, 47, 73 fracción II y 80 fracción I, del Reglamento Interior del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, la Junta de Gobierno y Administración emite el siguiente:

## **ACUERDO**

**Artículo Único.** Se **reforman** el Numeral Primero en sus fracciones I) incisos A y E, XII, XIV y XV primer párrafo y el Numeral Segundo; y se **adiciona** la fracción XVII del Numeral Primero, para quedar en los siguientes términos:

### **PRIMERO.- ...**

I) Para las propuestas de nombramiento de personal de carrera jurisdiccional previsto en las fracciones VI a IX del artículo 3 de la Ley Orgánica del Tribunal, deberá existir la vacante y solicitarse mediante oficio a la Dirección General de Recursos Humanos con copia a la Secretaría Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración, por:

**A.-** El Magistrado en cuya Ponencia se encuentre la vacante. Tratándose de propuestas de personal de las Salas Regionales con sede fuera del Distrito Federal, ésta será remitida por conducto del Presidente de la Sala respectiva, o bien, por el Coordinador de Salas de la Región que corresponda;

### **B.- a D.- ...**

**E.-** El Coordinador de Actuaría en las Salas Regionales con sede fuera del Distrito Federal, con el visto bueno del Presidente de Sala o del Coordinador de Salas de la Región que corresponda.

### **II) a XI) ...**

**XII)** En los casos señalados en las fracciones anteriores, las propuestas respectivas se remitirán mediante oficio a la Dirección General de Recursos Humanos con copia a la Secretaría Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración, describiendo el nombre de la persona que se somete a consideración, así como el cargo a ocupar y, en su caso, lo señalado en la fracción VII anterior para su debida autorización.

Dichas propuestas deberán entregarse a la Dirección General de Recursos Humanos al menos con quince días de anticipación a la fecha en que se solicite el nombramiento respectivo. En caso contrario, la Dirección General de Recursos Humanos dará trámite a la propuesta como si ésta se hubiera recibido dentro de los quince días posteriores a la fecha del nombramiento solicitado.

### **XIII) ...**

**XIV)** El Director General de Recursos Humanos informará por escrito a la Junta de Gobierno y Administración de las propuestas respectivas, a fin de que ésta resuelva lo que corresponda; la cual podrá en todo caso verificar el cumplimiento de los anteriores requisitos.

**XV)** En aquellos casos en que la Junta de Gobierno y Administración del Tribunal resuelva favorablemente el ingreso, promoción o permanencia de los servidores públicos del Tribunal, el Secretario Auxiliar lo hará del conocimiento del Director General de Recursos Humanos, con copia al Secretario Operativo de Administración, a fin de que se expidan los nombramientos que para tal efecto elabore el área correspondiente conforme a las disposiciones jurídicas aplicables; así mismo la Dirección General de Recursos Humanos será la encargada de dar aviso a la Sala y/o Unidad Administrativa correspondiente del estatus del movimiento solicitado.

...

### **XVI) ...**

**XVII)** Para la continuidad de los nombramientos de los servidores públicos del Tribunal previamente aprobados por la Junta de Gobierno y Administración, bastará que la Dirección General de Recursos Humanos cuente con el visto bueno del Magistrado de la Ponencia o tratándose de Salas con sede fuera del Distrito Federal por el Presidente de la Sala o el Coordinador de la misma ó en su caso, por el Titular de la Unidad correspondiente, para así emitir las constancias de nombramiento por tiempo determinado sin necesidad de presentar esta continuidad nuevamente a la aprobación de la Junta de Gobierno y Administración.

De no presentarse en tiempo el visto bueno para la continuidad de los nombramientos por el Magistrado de la Ponencia o el Presidente de la Sala o el Coordinador para el caso de las Salas con sede fuera del Distrito Federal o el Titular de la Unidad correspondiente, dichos nombramientos serán renovados por la Dirección General de Recursos Humanos.

**SEGUNDO.-** La propuesta de nombramiento se conformará por un solo candidato, debiéndose indicar el nombre completo y el puesto a cubrir, con el propósito de que la Dirección General de Recursos Humanos verifique que cumpla con el perfil para el cargo propuesto, sobre el que recaerá el nombramiento correspondiente y exista la vacante.

...

La Dirección General de Recursos Humanos solicitará al proponente que presente una nueva propuesta, en el caso de que el candidato no cumpla con los requisitos que para el nombramiento respectivo establezca la Ley Orgánica del Tribunal, las disposiciones aplicables, así como el presente Acuerdo.

### **TRANSITORIOS**

**Artículo 1.** El presente Acuerdo entrará en vigor el veinticuatro de septiembre de dos mil doce.

**Artículo 2.** Publíquese el presente Acuerdo en la página electrónica del Tribunal, y comuníquese a los titulares de las áreas jurisdiccionales y administrativas del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.

**Artículo 3.** Las propuestas de nombramientos que se encuentren en trámite a la fecha de inicio de vigencia del presente Acuerdo, se resolverán hasta su conclusión conforme a las disposiciones vigentes al treinta de septiembre de dos mil doce.

**Artículo 4.** La Secretaría Operativa de Administración a través de su Dirección General de Recursos Humanos, a fin de mejorar las estrategias de operación administrativa, la comunicación de los objetivos institucionales y la profesionalización de los empleados en sus puestos de trabajo para elevar la productividad y eficiencia de resultados, será el área responsable de vigilar el cumplimiento del presente Acuerdo.

Dictado en sesión de siete de septiembre de dos mil doce.- Firman el **Magistrado Juan Manuel Jiménez Illescas**, Presidente de la Junta de Gobierno y Administración del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, y el **Licenciado Gibrán Miguel Castañeda de la Cruz**, Secretario Auxiliar de la Junta de Gobierno y Administración, quien da fe; con fundamento en los artículos 30 fracción XV, 52 fracciones II y III, de la Ley Orgánica del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa; así como los artículos 16 fracción VI, 78 fracciones VIII y XI, y 103, del Reglamento Interior del Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.