



61
2es

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
CAMPUS IZTACALA

**LA SELECCION DE PERSONAL EN EL
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**

**REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA**

**P R E S E N T A:
EDNA GUADALUPE HIDALGO GARCIA**



LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO 1995



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A DIOS

Agradezco a Dios por darme la vida,
por la felicidad y salud de la que go-
zan mis seres queridos, por conce-
derme el ser madre y por enseñar-
me el camino que debo seguir en
todo momento.

A MI MADRE

Porque en ella he encontrado amor
sacrificio y apoyo en los momentos
más importantes de mi vida.
Te amo mamá.

A MI PADRE

A su memoria.
Te ama tu hija.

FALLA DE ORIGEN

A MI ESPOSO

**Por su apoyo y comprensión en
la realización de este anhelo.
Te amo.**

A MI HIJO

**A ti amor, por enseñarme el sentimiento
más hermoso; el de ser madre. Gracias
hijo por motivarme día con día a superar-
me y luchar para ser cada vez mejor.
Te ama mamá.**

A MIS QUERIDOS HERMANOS

Los amo y les doy las gracias por su amor, comprensión y por todos los momentos que hemos vivido juntos. Que Dios los bendiga.

A MI SOBRINO

A ti porque algún día serás Universitario y querrás vivir esta maravillosa experiencia.

"Si amas a Dios, él te hará entender y te enseñará el camino que debes andar".

Te ama tu tía.

A MIS AMIGAS

Norma, Luz María y Gabriela ya que con su tiempo, esfuerzo y paciencia ayudaron a la elaboración de este trabajo. Les quiere Edna.

FALLA DE ORIGEN

RESUMEN

En el presente reporte de trabajo profesional, se describe el Modelo de Selección de Personal que opera actualmente en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Además, se muestra la Organización y Funcionamiento del Instituto, así como la inserción del psicólogo en esta Institución y específicamente en el Área de Selección. También se expone el puesto y las funciones correspondientes del psicólogo en cargo a Nivel Delegacional de hacer cumplir las Normas, Políticas y Procedimientos para la operación del Servicio.

En la parte final se presenta un análisis, destacando los logros alcanzados, así como los aspectos que repercuten negativamente en el Servicio de Selección. Del mismo modo, se hacen sugerencias, las cuales tienen como objetivo elevar la Calidad del Servicio, que redunde en beneficio de la Institución.

INDICE

Introducción	1
CAPITULO 1 Psicología Organizacional	
1.1 Historia de la Psicología Industrial y Organizacional	5
1.2 El Papel del Psicólogo en la Organización	8
1.3 La Selección de Personal en las Organizaciones	10
CAPITULO 2 Organización y Funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social	
2.1 El Instituto Mexicano del Seguro Social como Institución de Servicio	18
2.2 Estructura Orgánica del Instituto Mexicano del Seguro Social	19
2.3 Selección de Personal en la Estructura Institucional	22
2.4 Inserción del Psicólogo en el Instituto Mexicano del Seguro Social	23
CAPITULO 3 Selección de Personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social	
3.1 La Selección de Personal en el Instituto Mexicano del Seguro Social	30
3.2 Clasificación de los Trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social	31

3.3 Base Legal en la que se Sustenta el Modelo IMSS Selección de Personal	33
3.4 Políticas del Modelo IMSS Selección de Personal	34
3.5 Procedimiento del Modelo IMSS Selección de Personal para la Operación del Servicio	36
3.6 Clasificación de las Categorías de Base y Puestos de Confianza del Modelo IMSS Selección de Personal	41
3.7 Fases del Proceso de Evaluación Selectiva del Modelo IMSS Selección de Personal	45
CAPITULO 4 Funciones del Psicólogo Encargado de la Operación del Servicio de Selección	
4.1 Puesto	53
4.2 Funciones	53
CAPITULO 5 Reporte de Resultados, y Sugerencias	55
CAPITULO 6 Análisis y Sugerencias al Modelo IMSS Selección de Personal	58
Conclusiones	64
Bibliografía	

INTRODUCCION

La Psicología ha sufrido grandes transformaciones a lo largo de su historia para poder obtener la categoría de ciencia experimental dada la complejidad de su objeto de estudio. Pero es hasta finales del siglo XIX que los avances de las investigaciones tanto Filosóficas como Fisiológicas dan lugar al surgimiento de la Psicología Académica. Posteriormente con la aparición de la Psicología Diferencial en 1900, se tenía por objeto analizar y determinar las diversas particularidades de un individuo buscando las características que diferencian a una persona de otra, constituyeron el primer paso hacia la Psicología Aplicada.

La Psicología Aplicada surge en forma independiente de la Psicología Científica como consecuencia de los cambios sociales y tecnológicos producidos por la Segunda Revolución Industrial y las dos Guerras Mundiales, las cuales presionaron para que se diera solución a los diversos problemas sociales. Como consecuencia de esto, la Psicología se va especializando a medida que aborda las esferas de desarrollo de la sociedad, convirtiéndose en una Psicología Disciplinaria.

La Psicología Disciplinaria requiere de un conjunto de conocimientos teóricos científicos que le den sustento a un cuerpo metodológico consistente y una serie de técnicas propias o de otras disciplinas, que aseguren la aplicación efectiva de los conocimientos psicológicos.

La creciente demanda de la aplicación de los conocimientos psicológicos y el consiguiente desarrollo de la práctica psicológica, amplía el campo de intervención social de esta ciencia a todos los ámbitos, desarrollándose la Psicología Clínica, Educativa, Social y/o Industrial. El alcance que cada una de las disciplinas obtenga, está dado en función de las presiones que la problemática social ejerza sobre ellas, logrando cada una su avance en forma independiente.

Debido al interés del presente trabajo, el desarrollo del mismo será en torno a la Psicología Industrial, la cual se define como "La disciplina encargada del estudio de la conducta humana dentro del ámbito del trabajo profesional" (Ballesteros, 1982, p. 15).

Por su parte, Dunnstet y Kirchner (1990) definen a la Psicología Industrial como la ciencia de la conducta humana, que tiene como objeto el introducir métodos científicos que sirvan de base para realizar extrapolaciones hacia el área laboral que impliquen y apoyen los principios de la conducta humana.

La investigación psicológica en la industria es incremento al reportar buenos resultados en la eficiencia general de los trabajadores que crecían en número considerable tanto como el equipo utilizado (Blum y Naylor, 1967).

En la Psicología Industrial los niveles de actuación del psicólogo y las áreas de su competencia han sido definidos para determinar la especialización actual. La Selección, la Capacitación y la Organización y el Desarrollo de los Recursos Humanos son los grandes rubros que el psicólogo aborda para generar aportaciones específicas en cuanto a las particularidades, mecanismos y procesos que involucran la participación laboral (Vargas, 1994). Se tiene entonces que la Selección es uno de los rubros que compete al psicólogo, y que tiene que ser estudiado y desarrollado para su perfeccionamiento.

Para el desarrollo de este trabajo, la atención se centra en el papel que juega el psicólogo en la Selección de Personal.

Actualmente estamos viviendo un momento histórico importante no sólo para México, sino para el mundo entero. La globalización económica, así como el advenimiento del Tratado de Libre Comercio están provocando cambios económicos y estratégicos en las organizaciones, de tal forma que los Recursos Humanos que se provean sean del nivel y calidad requeridos y respondan a los retos que el mercado exige.

Arlae (1988) afirmó que prácticamente, todos los que se interesan en las empresas, en su administración y en su naturaleza, están de acuerdo en que el elemento más importante es el Recurso Humano y que en realidad suele ser la vida misma de las empresas.

Mazarlegos (1994) considera que el Recurso Humano es de especial interés para que realmente se manifieste el bienestar general en la Nación Mexicana.

De este modo, la función del psicólogo en la Selección de Personal es de vital importancia, ya que tiene la responsabilidad; a través de diversos métodos y técnicas de elegir a los candidatos idóneos que cubran con los requisitos del puesto solicitado.

La Psicología Industrial hoy en día, es una alternativa de desarrollo que pueden aplicarse a diversas organizaciones. Particularmente el enfoque conductual es una opción dentro del campo psicológico que permite lograr dicho cometido, ya que ubica a la conducta como "aprendida", y por tanto susceptible de ser controlada para su adquisición, desarrollo y/o mantenimiento (Kazdin, 1978).

Sin embargo, la Psicología Industrial es un instrumento y como todo instrumento su utilidad depende de la capacidad de quien lo emplea (Shultz, 1988).

Específicamente el psicólogo organizacional en su actividad de seleccionar tiene como objetivo, analizar las habilidades y capacidades que tienen los solicitantes para cubrir un puesto, a fin de decidir sobre bases objetivas que aseguren posibilidades de desarrollo futuro (Blum y Naylor, 1985; en Cuevas, 1992 y Martínez, 1991).

El proceso que siguen las organizaciones para seleccionar al personal varía según las necesidades de éstas, sin embargo, el objetivo común es contar con el Recurso Humano adecuado.

El presente Reporte de Trabajo tiene como objetivo describir el Modelo de Selección de Personal que opera actualmente en el Instituto Mexicano del Seguro Social. La intención es hacer un análisis de la Evaluación de los Indicadores de Eficacia, Productividad y Eficiencia; a través de los cuales se observa la forma en que opera el Servicio. Del mismo modo, se hace un estudio de los logros alcanzados, así como de las limitaciones que se enfrentan cotidianamente en el área de Selección de Personal.

Lo anterior tiene como finalidad por un lado, que a través de las sugerencias a dichos Indicadores, se alcance mayor objetividad en la evaluación que se hace al área de Selección de Personal; y por otro lado, poder brindar a dicho Modelo sugerencias encaminadas a lograr óptimos resultados que coadyuven a elevar la Calidad de los Servicios que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Se presenta un Modelo IMSS Selección de Personal que tiene como objetivo, la elección del candidato idóneo para ocupar una Categoría de Base o un Puesto de Confianza, así como la búsqueda constante de mejorar la Calidad y Calidez de los Recursos Humanos; para así brindar Seguridad y Solidaridad Social a los Mexicanos.

Incrementar la Calidad en el Servicio, se ha vuelto un tema de actualidad, debido principalmente a que éste se ha convertido en un aspecto competitivo en la Sociedad Moderna.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, desde sus inicios se constituyó como una Institución de Servicio, por lo que sus trabajadores tienen el deber de proyectar una imagen de alta Calidad en el otorgamiento de los servicios.

Este Reporte de Trabajo se deriva de la actividad que se realiza en el IMSS. Para ello, se exponen seis Capítulos que contienen los fundamentos teóricos de los temas señalados, las características de la Institución y el Modelo de Selección de Personal.

En el **Capítulo 1**, se hace una exposición de la Psicología Organizacional, describiendo: La Historia de la Psicología Industrial y Organizacional, el papel que juega el psicólogo dentro de las organizaciones, y más específicamente en la Selección de Personal. En el **Capítulo 2**, se describe la Organización y Funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social, así como la inserción del psicólogo dentro de la Estructura Institucional. En el **Capítulo 3**, se presenta el Modelo de Selección de Personal que opera actualmente en el IMSS. En el **Capítulo 4**, se describe el puesto y funciones correspondientes, del responsable a Nivel Delegacional de la Operación del Servicio de Selección. En el **Capítulo 5**, se muestra un Reporte de Resultados sobre la Eficacia, Productividad y Eficiencia del Servicio, así como sugerencias tendientes a implementarse. Y Finalmente, en el **Capítulo 6**, se hace un análisis, de las limitaciones que se presentan en el ejercicio de la actividad; aportando sugerencias para elevar la Calidad en las áreas de Selección de Personal; contribuyendo, así a mantener el nivel que el desarrollo continuo del País y del Instituto exigen.

1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

1.1 HISTORIA DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL

La psicología industrial ha sufrido grandes transformaciones a través de su historia, aunque es sin duda una área relativamente nueva dentro de la psicología, en comparación con otras áreas de aplicación.

La psicología industrial fue fundada formalmente a principios del Siglo XX, siendo el Profesor Walter Dill Scott en 1901, quien se pronunció en favor de las aplicaciones de la psicología a la publicidad. Scott publica en 1903, "The Theory of Advertising", libro que abordó tanto aspectos psicológicos como laborales.

En 1911 Frederick W. Taylor hizo que surgiera la organización industrial como ciencia, al estudiar en forma analítica el trabajo, sus métodos y los tiempos presupuestos necesarios para determinar las aptitudes que se exigen al hombre. Con sus estudios no sólo aumento la productividad del trabajador, sino evitó la realización de esfuerzos innecesarios y pérdida de tiempo. En la actualidad la organización industrial Tayloriana continua utilizandose dentro de la empresa.

Sin embargo, quien dio validez a la aplicación de la psicología en el campo industrial con ejemplos concretos es Hugo Münsterberg que según French (1986) realizó estudios en la Universidad de Harvard. En 1913 escribió el libro titulado "The Psychology of Industrial Efficiency", que habla sobre la psicología industrial en términos más amplios.

La mayoría de los autores coinciden en otorgar el mérito a Münsterberg, de haber iniciado el examen científico de las aptitudes individuales (Fingermann, 1974).

La industria moderna ha aceptado gran parte del trabajo de este psicólogo. Una de las razones por las que se adopta su obra, es porque la industria ha experimentado cambios bruscos y algunas técnicas de la psicología parecen contribuir a la facilidad y adaptación del nuevo orden de cosas (Mitolo y Ruiz, 1988).

A partir de los estudios que Münsterberg realizó, y de la creación de instrumentos capaces de medir las aptitudes de las personas, y la inteligencia elaborada por Binet, Terman y Thurstone. Cattell inicio el movimiento denominado psicotécnico, el cual se define como "La rama de la psicología destinada a obtener resultados prácticos en cualquier dominio de la actividad humana" (Fingermann, 1974. p. 20)

Este movimiento tomó gran impulso durante la Primera Guerra Mundial (1914-1918), la cual marcó el nacimiento de la psicología industrial como una disciplina de suma importancia y utilidad. Ante la imperiosa necesidad de seleccionar y clasificar a millones de reclutas, el ejército comisionó a un grupo de psicólogos para que idearan un test de inteligencia.

El éxito que obtuvieron los tests, sirvió de base para desarrollar otros instrumentos empleados hoy en día. También a partir de esta experiencia militar se dio una proliferación de las actividades de la psicología industrial una vez terminada la guerra.

En consecuencia predominó la administración de pruebas colectivas para reclutamiento, programas de selección, técnicas de análisis de puestos, adiestramiento y evaluación del rendimiento (Blum y Naylor, 1976).

En los años posteriores a la Primera Guerra Mundial, la industria comenzó a interesarse por la aplicación de la psicología en este campo.

En 1924 Elton Mayo, realizó otra contribución importante al elaborar varios estudios en la Western Electric Company, siendo éstos quizá los más importantes dentro del ámbito industrial, por lo efectos que tuvieron con relación al crecimiento y desarrollo de la psicología industrial; ya que proporcionaron los fundamentos y facilitaron su expansión más allá de la selección, colocación, o ubicación del personal y de las condiciones de trabajo. Estudiándose a partir de entonces aspectos humanos como la motivación, la moral y las relaciones humanas. Sin embargo, aún no se toma en cuenta el estudio del hombre en forma integral y dinámica.

Vargas (1994) señala que el mayor apoyo para la investigación y la aplicación de la psicología en la industria, se ha derivado de la empresa privada trasladando sus logros posteriormente al ámbito educativo.

Al sobrevenir, la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), las aplicaciones de los tests, aumentan al difundirse más ampliamente por medio de revistas, asociaciones y por su uso creciente en las organizaciones industriales. Su principal contribución consistió en aplicar tests, seleccionar y clasificar a reclutas para asignarlos a varias ramas del servicio; ya que se requerían habilidades más especializadas para operar

los nuevos y complejos aeroplanos, tanques y barcos, lo cual dio origen al enriquecimiento de las técnicas de selección y adiestramiento.

También se modificó el panorama empresarial, se empezó a considerar a la empresa como una estructura organizada y dinámica, esto es: cualquier acción que se realice sobre alguna de sus partes provoca una reacción en forma total. Se observó la necesidad de contar con trabajadores más capacitados y con conocimientos en áreas de relaciones humanas. La concepción que se tenía del trabajador se modificó considerándolo "como un conjunto de estructuras aptitudinales y de personalidad, interrelacionadas entre sí de forma dinámica dentro de un grupo laboral y los grupos sociales en donde se desarrolla su vida" (Ballesteros, 1982, p. 25).

Al término de la guerra, se notó un enorme incremento en las aplicaciones psicológicas debido a la existencia del gran número de técnicas en este campo; a la experiencia que se había adquirido, a la preocupación por incrementar la producción, al interés que se le dio a este tipo de información y a la influencia de las agrupaciones y asociaciones existentes.

Durante el transcurso, de este período, el gran desarrollo de métodos e instrumentos en la industria benefició a la psicología al igual que otras ciencias. Desde 1945 a 1955, la psicología industrial prosperó y fue necesaria la creación de centros interdisciplinarios de investigación sobre problemas empresariales, uno de ellos fue el Instituto de Ciencias de la Conducta, la cual influyó notablemente en el Desarrollo Organizacional (Flores y Navarrete, 1993).

Con todos los cambios enunciados anteriormente, la psicología industrial de las empresas se convirtió en una psicología de la organización.

1.2 EL PAPEL DEL PSICOLOGO EN LA ORGANIZACION

Como consecuencia de las modificaciones en la concepción de la empresa, el campo de acción de los psicólogos se ha ampliado, hasta 1945 la organización de la empresa era estudiada exclusivamente por ingenieros y economistas; el psicólogo se circunscribía al proceso de elección de personal.

A partir de esta fecha, con las aportaciones de Weber, sobre las reacciones que cualquier organización puede provocar en los grupos de trabajo, se dio paso a la intervención del psicólogo en problemas de adecuación: la elección profesional, la promoción profesional y la orientación profesional; en problemas de adaptación referida a la formación y adiestramiento del trabajador; y en problemas de motivación: la aplicación de técnicas motivacionales individuales y colectivas, la aplicación de técnicas motivacionales implicadas en procedimientos o situaciones de trabajo (aspectos salariales, métodos de trabajo, reducción de tensiones, etcétera); y la aplicación de técnicas psicológicas en función de comercialización: formación y motivación de vendedores, estudios cualitativos del mercado, publicidad, etcétera.

Así pues, al psicólogo se le han asignado diferentes roles y funciones, generando así aportaciones a las diferentes áreas de la psicología organizacional: en la elección de personal, en la capacitación y en el desarrollo de los recursos humanos.

Sin embargo, con el aumento y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales, se han impuesto más demandas a la pericia de los psicólogos, obligándolos a mantener y mejorar la eficiencia industrial.

Actualmente, México con la negociación del Tratado de Libre Comercio se enfrenta a un mercado internacional, que manifiesta la implantación de una nueva filosofía de Calidad en la elaboración de sus productos y prestación de servicio.

Ante estas nuevas necesidades de las organizaciones industriales, el psicólogo tiene la oportunidad y por ende la obligación de prepararse para responder a los nuevos retos que le han sido asignados implícitamente o explícitamente: participar como agente de cambio dentro del marco de Calidad Total, entendiendo la razón de

ser de la organización de la que forma parte y la definición de conceptos con los que incluso no está muy familiarizado, como son: calidad, productividad, proceso de manufactura, etcétera, así como la relación que hay entre ellos. Esto es hace necesario para posibilitar su participación activa dentro de un Programa de Calidad Total (Rojas, 1993).

Mitolo y Ruiz (1988) consideran que el psicólogo industrial desempeña un papel importante en la investigación, planificación y dirección de las empresas, ya que posee las herramientas para el estudio de los recursos humanos y el análisis del ambiente laboral.

El psicólogo organizacional en nuestro país, juega un papel trascendental, debido a los retos que se le presentan con el desarrollo de las organizaciones.

Para cumplir hoy en día con los desafíos que se le presentan, el profesional de la psicología debe tener cada vez más conocimientos de los aspectos psicológicos que le ayudaran a comprender la conducta de los trabajadores, así como un claro entendimiento de los aspectos empresariales; contribuyendo con esto al desarrollo de los trabajadores, para así lograr la Calidad Total en los servicios de las organizaciones.

No obstante, la descripción anterior del campo de acción que actualmente goza el psicólogo, para el desarrollo específico de este trabajo, la atención se centra en su función de adaptación en lo que se refiere a la Selección de Personal.

1.3 LA SELECCION DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

En la Selección de Personal, desde que surgió la Psicometría, ha sido un tema de estudio del psicólogo. Cuando apareció el primer test de inteligencia elaborado por Binet, también elaboró un test para seleccionar a mecanógrafas.

La Selección de Personal a atravesado por dos etapas: hasta 1945 los candidatos eran sometidos a unas pruebas para saber si tenían las exigencias aptitudinales del puesto de trabajo. A partir de esa fecha la Selección de Personal sigue desarrollándose mediante una serie de actos específicos integrados que comprenden desde el estudio de las necesidades de personal hasta la motivación del trabajador desde que inicia sus labores.

La Selección de Personal es un campo de acción para el psicólogo, en el que su trabajo sistemático le permite la objetividad necesaria para obtener datos reales acorde a las necesidades de las empresas

La Selección de Personal se define como: "La serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado" (Grados, 1988, p. 179). Sin embargo, desde la perspectiva que la psicología de la organización concibe la Selección de Personal, se define como: "El proceso mediante el cual se planifican las necesidades del personal de la empresa, y se recluta, selecciona, controla y motiva a los trabajadores; convirtiéndola en una función permanente (Ballesteros, 1982, p. 132).

La Selección de Personal forma parte de un procedimiento que implica una serie ordenada de pasos que permite hacer una apreciación global del comportamiento de las personas (Martínez, 1991; Mascorro, 1992 y Pacheco, 1992).

El orden en que se suceden las diversas fases varía según las características de las organizaciones, pero se guían por una secuencia básica que posibilita contar con el Recurso Humano adecuado. El proceso consta de:

A. DETECCION DE NECESIDADES

La organización identifica el Recurso Humano que le hace falta para seguir operando

Entre los tipos de vacantes que se generan están: la renuncia, liquidación, despidos, abandonos, promoción, puestos de nueva creación, carga productiva, cambios tecnológicos, etcétera.

B. ANALISIS DE PUESTO

El Análisis de Puesto tiene como finalidad conocer la naturaleza exacta de lo que el trabajador hace y las aptitudes que requiere para desempeñarlo en forma eficiente. Un puesto "Es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal" (Grados, 1988. p. 118)

El Análisis de Puestos se realiza mediante un proceso sistemático que generalmente se basa en los siguientes aspectos como mencionan Reyes (1987) y Werther (1990):

Identificar y Definir el Puesto.

Que esté perfectamente determinado dentro del sistema de la organización.

Posición en la Estructura de la Empresa.

La vinculación con otros puestos para definir la interrelación y comunicación que se da entre ellos.

Funciones Generales y Entorno Laboral.

Actividades básicas, misión específica, importancia y proyección que tenga dentro de la empresa.

Especificación del Puesto.

Son los factores que componen al puesto y se basan en: conocimientos requeridos, autoridad, responsabilidad y creatividad.

La **Técnica de Análisis de Puesto**, es una investigación sobre los puestos, que busca conocer y definir su contenido y requisitos. A continuación se mencionan varias técnicas para el Análisis de Puestos.

- Por consulta de análisis publicados
- Por entrevistas exhaustivas de los relacionados directamente con el trabajo.
- Por observación directa del empleado en su trabajo o por película.

- Por elaboración de un diario de actividades sistemáticas, realizadas en un período determinado previamente.
- Por incidentes críticos. Registro de conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio.

Para mejores resultados se recomienda utilizar todas las técnicas.

El diseño y el Análisis de Puestos debe estar acorde a los objetivos y políticas de la empresa.

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos se elabora el Análisis de Puesto definitivo, describiendo detallada y sistemáticamente los elementos que lo integran. Si los objetivos se modificaran por necesidades específicas de la organización, tendrá que hacerse una revisión o rediseño de los puestos; se recomienda la actualización anual o cada dos años.

Esto es un campo de acción para el psicólogo y aunque la tarea no es fácil puede ser de mucho provecho para la planeación de los Recursos Humanos, en la que un trabajo sistemático permite la objetividad necesaria para obtener datos reales acorde a las necesidades de las empresas (Mazariegos, 1994).

C. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El Reclutamiento "Es la técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa y organización en el momento oportuno" (Grados, 1988, p. 165).

Las Fuentes de Reclutamiento son dos: Internas y externas.

Las Internas son aquellas que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan a ésta el personal requerido en el momento oportuno, como es el caso del:

- Sindicato
- Archivo o cartera personal
- Familiares y recomendados
- Promoción o transferencia interna de personal, etcétera.

Las Externas son aquellas a las que el psicólogo puede recurrir de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico, y que son totalmente ajenas a la empresa, como es el caso de:

- Escuelas
- Asociaciones profesionales
- Agencias de colocación
- Bolea de trabajo, etcétera

Los Medios de Reclutamiento que se utilizan para dar a conocer un puesto vacante son:

- Periódico
- Radio y televisión
- Grupos de intercambio
- Boletines

La tarea del Reclutamiento es buscar, evaluar, colocar, orientar a los nuevos empleados para que ocupen los puestos requeridos, para conducir exitosamente el trabajo de una organización, por lo cual debe contarse con los medios antes mencionados (Hawk, 1968).

El Reclutamiento se establece de acuerdo con las características básicas de la organización, el cual se da en función de las condiciones de la empresa, salarios, de acuerdo al mercado de trabajo, giro comercial o industrial de la empresa, etcétera

D. SELECCION DE PERSONAL

Según Grados (1988), la importancia de una buena Selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa; por consiguiente la evaluación debe realizarse en forma sucesiva y precisa contemplando los siguientes aspectos: experiencia laboral, trayectoria académica y aspectos psicológicos. Tales aspectos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto, que hacen posible su óptimo desarrollo dentro del ámbito laboral, por lo que deben analizarse usando técnicas confiables.

Existen varios métodos para realizar la Selección de candidatos. En forma general las empresas basan sus decisiones en una combinación de estrategias, las cuales se mencionan a continuación

1. Elaboración del Perfil

Antes de efectuar la evaluación del candidato es necesario elaborar o conocer el Perfil Psicológico, en el cual se especifican las necesidades de la empresa.

La estructuración de una batería psicológica debe estar basada con los datos contenidos en el Perfil y éste, en los que presenta la requisición.

2. Presolicitud

Esta forma es útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para el puesto. La Presolicitud ayuda de una manera rápida a conocer el el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

3. Solicitud

Es un cuestionario debidamente estructurado que deberá contener los siguientes datos:

- Datos Personales. Nombre, sexo, estado civil, dirección, estatura, etcétera
- Datos Escolares. Primaria, secundaria, bachillerato, profesional.
- Experiencia Ocupacional. Tipo de actividad, tiempo desempeñado, otras actividades.
- Datos Familiares. Número de hermanos, escolaridad, actividades que realizan, etcétera.
- Datos Generales. Otros utiles a la empresa y de acuerdo a las políticas.

4. Entrevista Inicial

La Entrevista "Es una forma estructurada de comunicación interpersonal, generalmente entre dos personas (entrevistador - entrevistado), debidamente planeada, con un objeto determinado y con la finalidad de obtener la información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes" (Grados, 1988. p. 186)

Aquí se hace una distinción entre la Entrevista Inicial del solicitante y una Entrevista de selección más Profunda, que tiene lugar en una etapa posterior.

La Entrevista Inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de la conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etcétera. Si en la requisición se piden algunos documentos como título profesional, carta de pasante, cédula profesional etcétera, esta es la fase indicada para obtenerlos.

5. Evaluación Técnica

Se evalúan los conocimientos o pautas conductuales adquiridos en un plantel educativo, institución o empleo anterior, que se traduce en la experiencia.

6. Entrevista Profunda

Tiene la finalidad de profundizar en información relevante para el puesto requerido, esto permite evaluar la probabilidad de que el solicitante se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones de trabajo, relacionadas con el puesto que se quiere cubrir.

7. Evaluación Psicológica

La etapa más importante de la Selección es, indiscutiblemente la Evaluación Psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán de seleccionarse tomando en consideración los siguientes aspectos:

- Nivel de Aplicación
- Características del Perfil
- Tiempo de Aplicación
- Costo

Los tres Niveles de Aplicación más importantes en el Proceso Selectivo son los siguientes:

- Nivel Obrero u Operativo
- Nivel Medio o Mandos Intermedios
- Nivel Ejecutivo o Gerencial

Una Batería de Pruebas psicológicas incluyen tres aspectos básicos:

Inteligencia

Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores:

- Factor general de inteligencia (Factor G)
- Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etcétera.

Habilidad

Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

Personalidad

Se miden los aspectos internos del sujeto y su relación con el ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, relaciones Interpersonales

Antes de iniciar toda esta fase de Selección, el psicólogo deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial.

B. Examen Médico

Una vez aprobados los puntos anteriores se aplica el examen médico, el cual es un requisito legal para conocer el estado de salud del solicitante.

Además se llevan a cabo otras estrategias propias de la organización, para así integrar finalmente el **Reporte de Evaluación**.

E. CONTRATACION

Según sean los datos obtenidos en el **reporte de evaluación** y conjuntamente con la **autorización de la organización**, se define la **contratación de la persona** y las **condiciones en las que habrá de laborar**. A partir de aquí comienzan una serie de **trámites legales** para hacer válida esta **relación laboral**.

A partir de esto, se concluye que el **psicólogo en la Selección de Personal** ; sin duda **competencia del profesional del comportamiento humano**, juega un **papel determinante** en el **logro de la detección de candidatos con características de personalidad y desarrollo de habilidades acordes a las que el puesto requiere**, para **eleva**r la **Calidad de los Servicios de las Organizaciones**.

**2. ORGANIZACION Y
FUNCIONAMIENTO DEL
INSTITUTO MEXICANO DEL
SEGURO SOCIAL**

2.1 EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL COMO INSTITUCIÓN DE SERVICIO.

El Instituto Mexicano del Seguro Social, organismo descentralizado de servicio público, es la entidad encargada de llevar la Seguridad Social al mayor número posible de mexicanos y se integra de forma tripartita por los sectores obrero y patronal con la representación estatal.

Su estructura está representada por los órganos superiores y la conforman, bajo un esquema tripartito: la Asamblea General, el Honorable Consejo Técnico, la Comisión de Vigilancia y el Director General.

El Instituto Mexicano del Seguro Social está representado en todos y cada uno de los estados de nuestro país por las denominadas Delegaciones, de las cuales se cuenta con 30 a la fecha. En ellas se repite de igual manera el esquema tripartito mediante un órgano llamado Consejo Consultivo Delegacional.

Así, la Seguridad Social es un proceso que responde a las demandas de reivindicación popular y a los objetivos revolucionarios de proporcionar salud, seguridad y bienestar a todos los mexicanos (IMSS, Febrero 1990).

El objetivo del Seguro Social en México, cristalizado por esta institución, se orienta a garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

En beneficio de sus asegurados y de toda la población, el Instituto satisface de esta manera los más amplios objetivos que dentro del marco legal propician su esencia solidaria y su capacidad redistribuidora de la riqueza, acreditándolo como uno de los más grandes instrumentos del equilibrio social con que cuenta el país.

En la actualidad el Instituto Mexicano del Seguro Social, atiende a más de 49 millones de derechohabientes, solidariohabientes y trabajadores del Instituto, lo cual representa más del 57 por ciento de la población nacional. El Instituto se da a la tarea de cumplir la ambiciosa meta de implantar la seguridad social a todos los mexicanos (IMSS, Enero 1993).

2.2 ESTRUCTURA ORGANICA DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

El Instituto Mexicano del Seguro Social como organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonio propios, sustenta su existencia en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en la Ley Federal del Trabajo, en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y en la Ley del Seguro Social (IMSS, 1988).

El funcionamiento institucional se organiza dividiendo las acciones en Tres Niveles de Administración, como a continuación se señala:

- 1) **NIVEL CENTRAL NORMATIVO**
- 2) **NIVEL DELEGACIONAL O REPRESENTATIVO**
- 3) **NIVEL OPERATIVO O DE SERVICIOS**

El **Primer Nivel** corresponde a las Areas Centrales donde se localizan:

- . Los Organos Superiores del Instituto
 - La Asamblea General
 - El Consejo Técnico
 - La Comisión de Vigilancia y
 - La Dirección General.

- . Secretaría General y Subdirecciones Generales
- . Jefaturas Normativas y Departamentos Autónomos
- . Subjefaturas de Servicios
- . Departamentos
- . Oficinas
- . Secciones
- . Líneas

A los órganos descritos les compete la realización de funciones referentes a planear, normar, evaluar y en su caso dotar de recursos.

El Segundo Nivel de Administración está integrado por 32 Delegaciones Foráneas denominadas Estatales o Regionales y 4 Delegaciones en el Distrito Federal, las cuales se estructuran por diferentes órganos como:

- . El Consejo Consultivo
- . El Delegado
- . Jefatura de Servicios Delegacionales y Subdelegaciones
- . Departamentos y Coordinaciones
- . Oficinas
- . Secciones
- . Líneas

A este Nivel Representativo le corresponde interpretar e implantar las normas, supervisar al Nivel Operativo y dotarlo de los recursos necesarios.

El Tercer Nivel de Administración se compone por las Unidades de Servicio, como Unidades Médicas integradas por tres niveles de atención e identificadas como:

- . Unidades de Medicina Familiar
- . Hospitales Generales de Zona
- . Hospitales de Alta Especialidad

Además, cuenta con otro tipo de Unidades de Servicio como son: Unidades de Servicios Técnicos y Tesorería, Guarderías, Unidades de Prestaciones Sociales, Unidades de Servicios Sociales de Ingreso, Unidades Auxiliares de Apoyo, los Módulos de Orientación e Información, las Unidades de Medicina Rural y los Hospitales Rurales, Centros de Seguridad Social, Unidades Deportivas, Centros Vacacionales, Teatros y Cines, Tiendas para Empleados, Velatorios, etcétera.

La Finalidad de las Unidades Operativas, es brindar un servicio directo a la población en esencia constituida por derechohabientes, solidarizantes, trabajadores del Instituto y población abierta de acuerdo a las modalidades que fija la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

Es importante aclarar que las funciones que se han atribuido a cada Nivel de Administración, corresponden a un modelo estructural que permite su clasificación en sus aspectos distintivos, sin embargo, esto no invalida que en el segundo y tercer Niveles se den funciones de planeación específicas, o en el primer y tercer Niveles se de la supervisión hacia sus trabajadores adscritos y en todo caso en los tres Niveles existen funciones operativas derivadas de la administración de sus propios recursos.

Para cumplir con los fines que le fueron encomendados, el Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con diversos recursos en todo el país, estos son:

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros están constituidos por las cuotas a cargo de los patrones, trabajadores y contribución del Estado, así como los intereses, alquileres, rentas, rendimientos, utilidades y frutos de cualquier clase que produzcan sus bienes, las donaciones, herencias, legados, subsidios y adjudicaciones que hagan a su favor.

RECURSOS HUMANOS

Actualmente el Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con más de 300 mil trabajadores que prestan sus servicios en las diversas unidades del Instituto en todo el país (IMSS, Enero 1993).

La calidad y la calidez de estos servicios descansa fundamentalmente en el personal que labora en la institución, de ahí la importancia de la elección de los Recursos Humanos para cumplir con el compromiso establecido y realizar con productividad y eficiencia el trabajo (IMSS, Abril-Junio 1993).

El Organograma del Instituto
Mexicano del Seguro Social
se muestra en la (Figura 1)

ORGANOGRAMA DEL I.M.S.S.

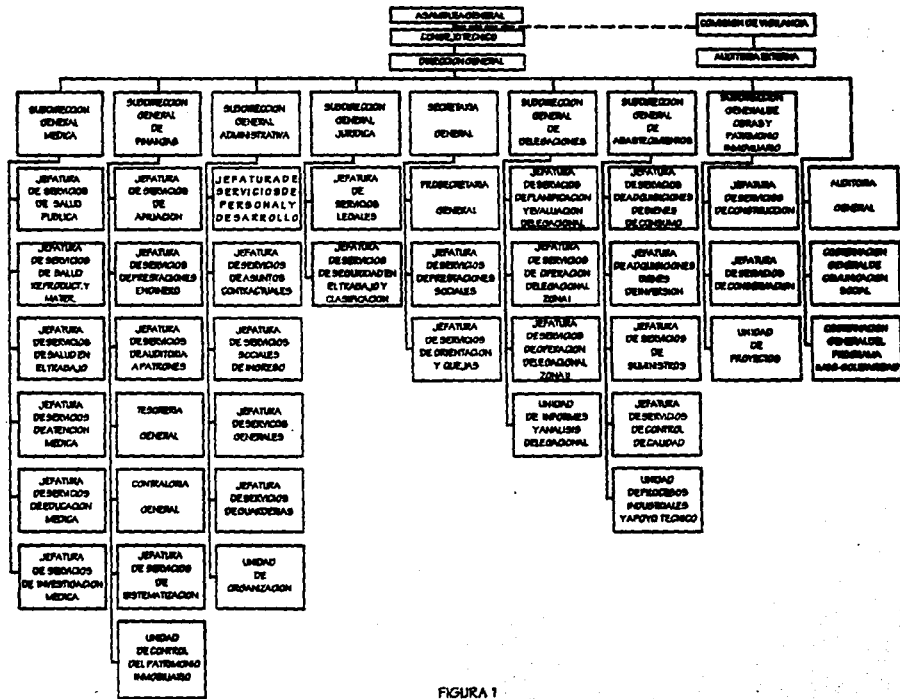


FIGURA 1

FALLA DE ORIGEN

2.3 SELECCION DE PERSONAL EN LA ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

En la Estructura Institucional, la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, es la responsable, a nivel Nacional, de normar la planeación, operación y control para la Selección del Personal, así como para la Capacitación y Desarrollo de los Trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social; para tal efecto, esta Jefatura cuenta con una subjefatura de Selección y Desarrollo de la cual se desprende el Departamento de Normas de Selección de Personal.

El Departamento de Normas de Selección de Personal, es el encargado de emitir las normas, políticas y los procedimientos a seguir para la operación del Servicio de Selección de Personal, a través de su estructura en Delegación.

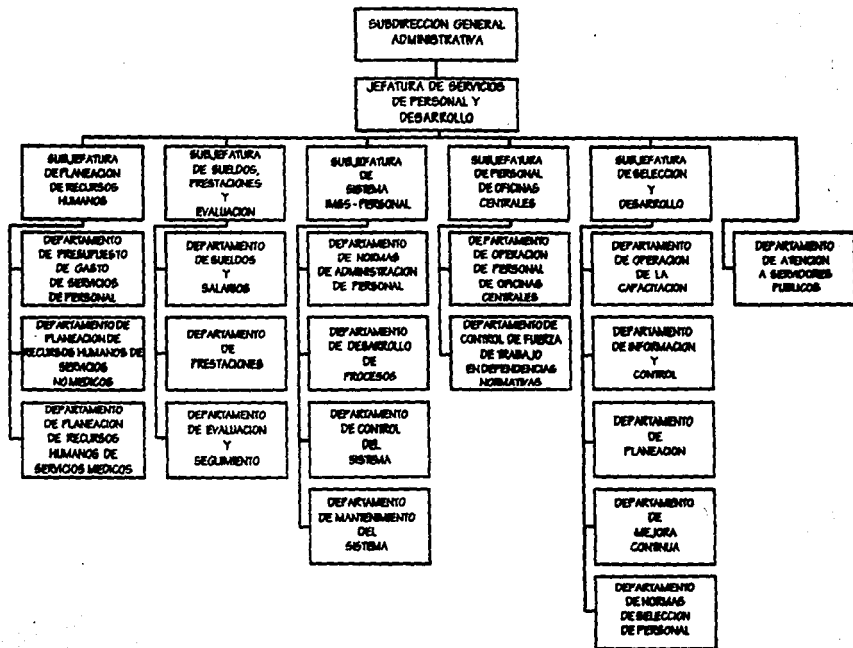
Normativamente es de este Departamento de donde dependen las Secciones de Selección de Personal a Nivel Delegacional, las cuales se orientan básicamente a la adecuada implantación de las normas con una mayor autonomía de gestión.

Es importante señalar, que el personal de Selección tanto a Nivel Normativo como Delegacional, tienen sus funciones bien delimitadas; ambas se orientan básicamente a la detección de candidatos con características personales y laborales que aseguren al Instituto la incorporación de trabajadores de la seguridad social, que contribuyan a elevar la calidad de los servicios; ya que la dinámica y las necesidades institucionales actuales y futuras, demandan una proyección hacia la modernización de los mismos.

El Organograma del Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo se muestra en la (Figura 2)

El Organograma de la Jefatura Delegacional de Servicios Administrativos se muestra en la (Figura 3)

ORGANOGRAMA DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO



FALLA DE ORIGEN

FIGURA 2

ORGANOGRAMA DE LA JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

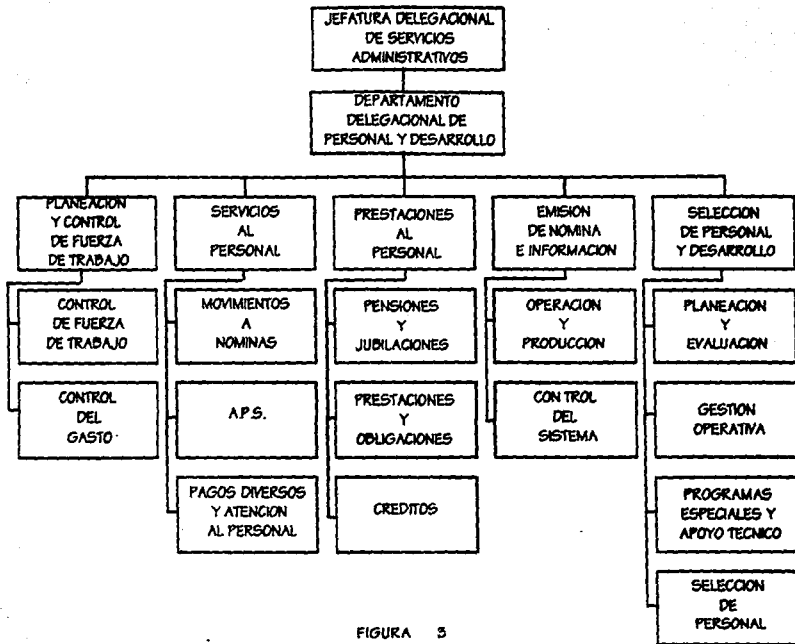


FIGURA 3

2.4 INSERCIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Los profesionistas de la psicología, por la formación a la cual han sido sujetos en las distintas Universidades del país, laboran dentro de los Tres Niveles de Administración de la Estructura Institucional, esto es: Nivel Central o Normativo, Nivel Delegacional o Representativo y Nivel Operativo o de Servicios.

En el Nivel Central o Normativo y en el Delegacional o Representativo, el psicólogo se inserta básicamente en las áreas de Selección y Desarrollo; y es aquí donde verdaderamente se puede hablar de un desarrollo personal y profesional del psicólogo; ya que su labor diaria le permite estar en constante capacitación para poder innovar, crear, analizar y participar con sus aportaciones en los procesos de cambio que requieren estas áreas.

En el Nivel Operativo o de Servicios, el psicólogo se inserta en los Hospitales Generales de Zona y en los Hospitales de Alta Especialidad; como personal de apoyo al médico especialista, en aquellos aspectos que por su naturaleza demandan los pacientes.

Cabe hacer notar, que existen un gran número de psicólogos que ingresan al Instituto y que se encuentran realizando funciones de otro tipo que no tienen nada que ver con su formación académica lo cual en la mayoría de los casos, genera altos niveles de frustración en los mismos.

Este personal lo único que espera es la oportunidad de cambiar de área en algún momento que las estructuras lo permitan, o bien van desarrollando carrera institucional en otras áreas, dejando finalmente de lado los conocimientos en los que se prepararon.

Para tener una visión más completa de la inserción del psicólogo en el Instituto, se especificarán sus funciones de acuerdo a los niveles antes mencionados.

NIVEL CENTRAL O NORMATIVO

El psicólogo de este Nivel, puede estar laborando en la subefatura de Selección y Desarrollo

SELECCION DE PERSONAL

Por la naturaleza de este Nivel, el psicólogo que aquí se inserta tiene como funciones:

- Elaborar y emitir normas, políticas y procedimientos, que en materia de Selección de Personal, deben acatar y llevar a cabo cada una de las Delegaciones del Instituto a través de su estructura delegacional.
- Investigar, elaborar e integrar distintos instrumentos de evaluación psicológica, validando los mismos y los dar a conocer a sus estructuras delegacionales.
- Elaborar y difundir descripción de puestos y cédulas de evaluación.
- Elaborar y difundir tablas de valores para la conversión porcentual de los rangos de calificación que se obtengan.
- Elaborar y difundir formas e indicaciones para su uso.
- Elaborar manuales de organización y funcionamiento para el personal de las Delegaciones.
- Asesorar y/o facilitar los procesos selectivos a solicitud de sus estructuras delegacionales.
- Realizar supervisiones a sus estructuras delegacionales, con la periodicidad que sea requerida
- Evaluar a las Delegaciones en relación al cumplimiento de normas, políticas y procedimientos establecidos, a través de Informes
- Realizar Reuniones Regionales y Nacionales, a fin de dar a conocer los avances, modificaciones y/o actualizaciones de la Normatividad y Delegaciones
- Informar a su Jefatura de los logros en las metas y programas encomendados.

CAPACITACION Y DESARROLLO

El psicólogo que se inserta dentro de la estructura a Nivel Central o Normativo, dentro del área de Capacitación y Desarrollo tiene como funciones:

- Elaborar y emitir normas, políticas y procedimientos para la planeación, programación, presupuestación, operación, control y evaluación de las actividades de capacitación, adiestramiento y desarrollo que operan a Nivel Delegacional.
- Emitir y difundir lineamientos, políticas y procedimientos para la detección de necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores.
- Elaborar planes y programas de capacitación y desarrollo.
- Autorizar la programación de cursos y actividades.
- Elaborar contenidos temáticos y material didáctico de cursos.
- Determinar la asignación presupuestal para la realización de cursos y actividades.
- Vigilar el cumplimiento de los cursos y actividades programadas.
- Contratar servicios externos de capacitación y desarrollo.
- Elaborar y actualizar permanentemente los programas generales de los puestos.
- Participar en la elaboración de encuestas dirigidas al personal del Instituto a Nivel Nacional, para determinar el grado de satisfacción de los trabajadores de la institución.
- Impartir cursos de capacitación a las Delegaciones del país que lo requieren

NIVEL DELEGACIONAL O REPRESENTATIVO

En este Nivel el psicólogo se inserta dentro de las áreas de Selección y Desarrollo.

SELECCION DE PERSONAL

La participación del psicólogo en este Nivel es de suma importancia, ya que los profesionales de Selección de Personal serán los encargados de aplicar las técnicas y el criterio profesional más conveniente para garantizar, en favor del Instituto, la calidad de los Recursos Humanos Seleccionados.

Cabe mencionar, que es el único lugar dentro de la estructura Delegacional donde al psicólogo, se le contrata específicamente con la plaza de "Psicólogo de Selección"; y las funciones que tiene encomendadas son las siguientes:

- Determinar métodos y técnicas de evaluación a partir de la identificación de la categoría o puesto solicitado
- Aplicar instrumentos y técnicas para la evaluación de la personalidad básica, habilidades específicas y capacidades psicolaborales.
- Calificar, analizar e interpretar resultados apegándose a las normas establecidas
- Emitir dictámenes y elaborar los reportes correspondientes referentes a los resultados de los aspirantes
- Participar en las investigaciones técnicas relacionadas con el servicio de selección.
- Controlar y archivar instrumentos y material de evaluación, vigilando su correcto resguardo
- Realizar las labores administrativas inherentes a su cargo.
- Realizar todas las actividades que se requieran relacionadas con su función.

CAPACITACION Y DESARROLLO

En este mismo Nivel Delegacional pero en el área de Capacitación y Desarrollo, la presencia del psicólogo también adquiere una relevante importancia; ya que participa en las acciones que se han establecido como prioritarias para la modernización del Instituto, siendo éstas: la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo de todo el personal que lo integra.

Dichas acciones tendrán el propósito de promover la superación personal, la actualización de conocimientos y concientización de la mística de servicio de los trabajadores del Instituto.

Cabe hacer mención, que en esta área los psicólogos no están contratados como tal, aun cuando cubren el perfil; su nombramiento es el de "Coordinador de Capacitación y Desarrollo", y las funciones que realiza son:

- Detectar necesidades de capacitación a nivel operativo y directivo de los trabajadores.
- Realizar programas de capacitación de acuerdo a los resultados de la detección de necesidades.
- Determinar contenidos temáticos y material didáctico de cursos.
- Impartir la capacitación selectiva, a los aspirantes a ocupar una categoría autónoma y de pie de rama, con carácter obligatorio.
- Proporcionar acciones de inducción al área y al puesto, al ingresar al trabajador a su nueva área de adscripción; tanto a trabajadores de base como de confianza.
- Impartir cursos de capacitación a los trabajadores que conforman la Delegación, tanto de base como de confianza en sus diferentes categorías y puestos.
- Expedir constancias de habilidades laborales.
- Habilitar, controlar y dar reconocimiento a instructores.

- Llevar a cabo acciones de capacitación y desarrollo para Directivos.
- Asesorar y apoyar a otras áreas en la impartición de cursos específicos.
- Coordinar actividades de capacitación internas y externas.

NIVEL OPERATIVO DE SERVICIOS

A Nivel Operativo el psicólogo se inserta dentro de los Hospitales Generales de Zona, con la categoría de "Psicólogo", y en los Hospitales de Alta Especialidad, con la categoría de "Psicólogo Clínico", cuyas funciones se describen a continuación:

PSICOLOGO

- Realizar estudios psicológicos de asegurados y beneficiarios, aplicando pruebas y métodos bioestadísticos y de aptitud.
- Instaurar y vigilar tratamientos, en coordinación con los servicios de neuropsiquiatría, rehabilitación y médicos en general del Instituto.
- Auxiliar a los servicios de trabajo social en el estudio preventivo y en la reincorporación de los asegurados a sus labores, analizando factores del medio ambiente, familiares y del trabajo.
- Realizar las labores administrativas inherentes a su cargo.

PSICOLOGO CLINICO

Cabe mencionar, que el psicólogo clínico tiene que tener especialización.

- Realizar e integrar estudios psicodiagnósticos de asegurados y beneficiarios, ampliando instrumentos para la obtención de formularios psicodiagnósticos que servirán de base para su tratamiento y manejo posterior.
- Aplicar técnicas estadísticas en la interpretación y manejo de las pruebas

- Participar en el equipo psiquiátrico multidisciplinario, en la formulación de impresiones diagnósticas.
- Participar en el tratamiento de enfermos mentales y de rehabilitación.
- Desarrollar la práctica de psicoterapia individual, de pareja, familiar o grupal.
- Participar en la aplicación de modelos de terapia de múltiple impacto asociado o no a psicofármacos.
- Participar en la evaluación del impacto psicológico de las acciones curativo rehabilitatorias tanto a mediano como a largo plazo.
- Coordinar con las Unidades de Medicina Familiar, los Hospitales Generales de Zona y Hospitales de Especialidades.
- Atender a asegurados y beneficiarios en la consulta especializada de los servicios de salud mental.
- Informar periódicamente sobre los resultados de su labor desempeñada.
- Realizar las labores administrativas inherentes a su cargo.

**3. SELECCION DE
PERSONAL EN EL
INSTITUTO MEXICANO DEL
SEGURO SOCIAL**

3.1 LA SELECCION DE PERSONAL EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

La dinámica y las necesidades del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) actuales y futuras, demandan una proyección hacia la modernización de los servicios. En particular, la Selección de Personal se orienta en el modelo actual, básicamente a la detección de candidatos con características personales y laborales que aseguren al Instituto la incorporación de trabajadores de la Seguridad Social, que contribuyan con verdadera vocación a lograr la calidad total en la atención que se proporciona, por ello la Selección se orienta a la búsqueda del personal mejor calificado.

Con lo anterior y el cumplimiento a lo pactado en la revisión contractual 1989-1991, en donde se determinó que el Servicio de Selección de Personal de Nuevo Ingreso, lo efectúe en forma exclusiva el Instituto, dejando de ser un servicio mixto, se elaboró el Procedimiento para la Selección de Personal de Nuevo Ingreso en Categorías de Base y Puestos de Confianza "A", conteniendo las normas administrativas y técnicas del proceso selectivo, para su aplicación en las Áreas de Selección de Personal de Nuevo Ingreso en las Delegaciones del IMSS. Dicho documento se actualizó en agosto de 1992 con la orientación específica de simplificarlo, desburocratizándolo en su carga de pasos y documentos innecesarios para hacerlo más eficiente y con un fuerte impulso a la autonomía de gestión del profesional que opera el Servicio. Se le da el nuevo nombre de "Manual de Procedimientos del Sistema IMSS-Selección de Personal", es autorizado por la Dirección General y se reimplementa durante Octubre-Noviembre de 1992 a nivel nacional (IMSS, Mayo 1991).

Cada fin de año se envían a las diferentes Delegaciones del país, las modificaciones y/o actualizaciones a dicho Manual.

5.2 CLASIFICACION DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Antes de abordar los aspectos concernientes a lo que es la Selección de Personal en el Instituto, se considera de suma importancia dar a conocer como se clasifican sus trabajadores.

En la Cláusula 11 del Contrato Colectivo del Trabajo, el Instituto y Sindicato reconocen y clasifican a sus trabajadores de la siguiente manera:

- 1.- Trabajadores de Confianza "A"
- 2.- Trabajadores de Confianza "B"
- 3.- Trabajadores de Base
- 4.- Trabajadores de Obra Determinada
- 5.- Trabajadores Sustitutos

Los trabajadores de Confianza "A", serán libremente designados por el Instituto. Los trabajadores de Confianza "B", serán designados por el Instituto en los términos del Reglamento para la Calificación y Selección de Puestos de Confianza "B", pactado por el Instituto y el Sindicato, seleccionándolos entre el personal de Base y de Confianza "B", con una antigüedad mínima de 2 años. Los trabajadores de Base, de Obra determinada y los Sustitutos, provendrán invariablemente de las Boleas de Trabajo y serán contratados en los términos de la Cláusula 23 del Contrato Colectivo de Trabajo.

La Cláusula 23 hace referencia a la ocupación de plazas vacantes en Categorías Autónomas o de Pie de Rama y del Ingreso de Trabajadores.

Las Secciones de Selección de Personal de Nuevo Ingreso, con las encargadas de elegir a los trabajadores que ocuparán una Categoría de Base o un Puesto de Confianza "A", dentro de la Institución.

Las Categorías de Base, son todas aquellas necesarias y permanentes para el desarrollo normal de los servicios del Instituto, las cuales se encuentran contenidas en el tabulador de sueldos del Contrato Colectivo de Trabajo. Estas se dividen en: Categorías Autónomas (que no tienen escalafón) y de Pie de Rama (que inician un escalafón) (IMSS, 1993-1995).

Los Puestos de Confianza "A", son aquellos que no se encuentran tabulados, y en los que se realizan actividades de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización de carácter general, así como las relacionadas con trabajos personales del patrón dentro del Instituto (IMSS, 1993-1995).

B.3 BASE LEGAL EN LA QUE SE SUSTENTA EL MODELO IMSS SELECCION DE PERSONAL

El fundamento legal de toda la Normatividad en la que se sustenta el Proceso Selectivo se encuentra dispuesto en el Contrato Colectivo de Trabajo, Cláusula 23 y Artículo 4, 9 y 13 del Reglamento de Bolsa de Trabajo; en ellos se establecen los requisitos que deben satisfacer los aspirantes calificados para ingresar a la Bolsa de Trabajo, en los casos de las Categorías de Base.

En relación a los Puestos de Confianza "A" los requisitos a cubrir se definen en el "Catálogo Nacional de Descripción de Puestos Tipo de Confianza", mismo que describe las funciones del puesto para este tipo de contratación.

Es importante señalar que en el Proceso Selectivo intervienen varias áreas que estructuralmente no corresponden a una misma Jefatura. Estas áreas basan su funcionamiento en Normas y Manuales de Procedimientos propios, los cuales difieren unos con otros en aspectos sustantivos.

Las áreas involucradas que intervienen para que el Proceso Selectivo se lleve a cabo son: la Oficina de Dotación de Recursos Humanos que depende del Departamento Delegacional de Asuntos Contractuales, la Representación Sindical dependiente de la Sección XXXII del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, la Sección de Selección de Personal de Nuevo Ingreso y Confianza "A" dependiente del Departamento de Normas de Selección de Personal, que es el Área Normativa que rige el Proceso Selectivo en la Institución.

3.4 POLITICAS DEL MODELO IMSS SELECCION DE PERSONAL

El Manual de Procedimientos del Sistema IMSS Selección de Personal, integra las Políticas para las acciones a efectuar inherentes al Proceso de Evaluación Selectiva; quedando en efecto a partir de la fecha de su implantación, los documentos anteriores emitidos sobre esta materia. Las Políticas que contiene la normatividad vigente para la operación del Servicio son las siguientes:

- Todo programa de Selección de Personal, emanará de las disposiciones determinadas y establecidas por el Área Normativa de Servicio de Selección de Personal.
- Selección de Personal, atenderá únicamente las solicitudes de servicio previamente validadas.
- Previo a la cobertura definitiva o temporal de cualquier plaza en Categorías de Bases o Fuestos de Confianza el candidato debe tener Proceso Selectivo acreditado.
- La evaluación de las características conductuales y físicas para el trabajo, invariablemente será efectuada por los profesionales de Selección y Desarrollo y por los de Salud en el Trabajo respectivamente.
- No se evaluará a los aspirantes con antecedentes en Proceso Selectivo.
- Selección de Personal aplicará las técnicas y el criterio profesional más conveniente para garantizar, en favor del Instituto, la calidad de los recursos humanos seleccionados.
- Cuando algún aspirante manifieste conductas indebidas, se cancelará su Proceso Selectivo.

- Selección de Personal enviará al área solicitante, como candidatos recomendables, únicamente los resultados de los que hayan obtenido las mejores calificaciones.
- Será responsabilidad de Selección de Personal, el resguardo de los instrumentos de evaluación cuidando su confidencialidad así como la ética profesional para el uso de los mismos.
- Se procederá a la destrucción de los instrumentos de evaluación una vez concluido su uso.
- Todo Proceso Selectivo, requiere previo a su atención la descripción del puesto correspondiente, proporcionada por las Jefaturas de Servicios Normativos o Delegaciones a Selección de Personal.
- La edad máxima para seleccionar a personal de Confianza "A" será de 40 años.

3.5 PROCEDIMIENTO DEL MODELO IMSS SELECCION DE PERSONAL PARA LA OPERACION DEL SERVICIO

El Proceso Selectivo desde el punto de vista administrativo comprende todas aquellas actividades necesarias para la programación de aspirantes a Proceso Selectivo, así como la integración y envío de expedientes a las diferentes Unidades de Servicio. A continuación se describe el Procedimiento para la Operación del Servicio de Selección de Personal:

La Sección de Selección de Personal recibe de Bolea de Trabajo el Requerimiento Bimestral, esto es la solicitud de aplicación del Servicio de Selección a los aspirantes de Nuevo Ingreso para las Categorías de Base, previo Reclutamiento efectuado por los Representantes Seccionales del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social, quienes expiden las propuestas sindicales a los aspirantes que cubran los requisitos para las categorías que se proponen.

La periodicidad con la que el Requerimiento llega es bimestral, debiéndose entregar a Selección de Personal en los primeros 5 días de los meses Diciembre, Febrero, Abril, Junio, Agosto y Octubre, sin que sea limitativa la solicitud en fechas distintas. Esto con el objeto de atender con oportunidad las necesidades de candidatos de Bolea de Trabajo.

Para cubrir el Requerimiento de candidatos de Bolea de Trabajo, se utiliza un índice general de aceptación conocido como índice de calidad y que tiene por objeto seleccionar al aspirante mejor calificado. Este índice consisten en proveer a tres aspirantes por candidato a Bolea de Trabajo, a excepción de aquellas categorías de difícil reclutamiento las cuales se trabajan con los aspirantes que sean enviados.

Una vez que Selección de Personal recibe el Requerimiento bimestral y las propuestas sindicales se procede a la revisión de los mismos, con la finalidad de conocer las características generales de la población, es decir: total de propuestas enviadas, cantidad que corresponde a cada categoría, suficiencia de requerimiento, número de propuestas canceladas por categoría y porcentaje aproximado de aspirantes a evaluar. Esto para calcular la duración y programar las actividades necesarias para llevar a cabo el Proceso Selectivo, actividades que a continuación se describen.

- Revisar que las propuestas tengan nombre y domicilio completo, así como la autenticidad de las firmas de los Representantes.
- Elaborar el programa de eventos, relacionando por categoría y en orden alfabético todas las propuestas en la forma "Informe de Actividades de Programación y Control", que se utilizará para registrar los resultados obtenidos por cada aspirante durante el desarrollo de las fases del Proceso Selectivo (Anexo 1).
- Verificar el aparece el nombre del aspirante en la "Relación Delegacional de Aspirantes", que tiene por finalidad llevar un control de todas las personas que han participado en algún evento de Selección (Anexo 2).
- Cancelar la propuesta si el aspirante ha participado en Proceso Selectivo Institucional con anterioridad. Informando posteriormente al aspirante de la imposibilidad de evaluar en virtud de la determinación Institucional de no efectuar reevaluaciones.
- Una vez verificado que los aspirantes no han participado en evaluaciones anteriores, se les cita por medio de telegramas, o vía telefónica, para que se presenten en Selección con la documentación correspondiente a la categoría que solicitan.

- Al presentarse los aspirantes con la documentación solicitada, se verifica que cumplan con los requisitos establecidos en el Contrato Colectivo de Trabajo vigente. De la misma forma se revisa la validez de la documentación solicitada, esto es; que los originales no presenten alguna alteración, de lo contrario se devuelve su documentación e informa de ello. De cumplir con los requisitos exigidos se pone el sello de cotejado a las copias y se devuelven originales, excepto el acta de nacimiento original.
- Después de revisar la documentación y no existir inconveniente, se proporciona para que requieran y entregan en ese momento, la "Solicitud de Empleo" la cual contiene datos generales del aspirante: nombre, domicilio, fecha y lugar de nacimiento, nacionalidad, Registro Federal de Contribuyentes, grado de estudios, nombre de trabajos anteriores, motivo de la separación y firma del aspirante. Dicha solicitud tiene como objetivo concentrar los datos generales, académicos y de antecedentes laborales e institucionales, de los aspirantes (Anexo 3).
- Una vez requerida la solicitud, se entrega el "Citatorio" en el cual se informa a los aspirantes del lugar, fecha y hora del examen, indicándoles de la importancia de asistir puntualmente (Anexo 4).
- Una vez terminado el trámite anterior, se integra el expediente con la documentación obtenida y se archiva transitoriamente hasta que se cuente con el resultado de la evaluación.
- Se presentan los aspirantes a evaluación psicológica (fases de la I a la III).
- Cuando el aspirante obtiene el resultado de "Recomendable" en la evaluación psicológica, se envía a examen médico (fase IV) para su valoración clínica, la cual tiene por objeto determinar si el aspirante es clínicamente apto para desempeñar el puesto (Anexo 5).

- En el caso de ser favorable la respuesta, se envía al curso de capacitación (fase V), el cual tiene la finalidad de introducir a los aspirantes a la filosofía, políticas y procedimientos de la institución; así como la inducción al puesto.
Es importante señalar que si en alguna de las fases del Proceso Selectivo el aspirante resulta "No Recomendable" se cancela el proceso a partir de ese momento, enviándose a Boletín de Trabajo la cancelación de la propuesta sindical.
- Cuando el aspirante termina el proceso en forma satisfactoria, se elabora el "Reporte de Resultados" anotando la calificación global de mismo. Esto con el objeto de dejar constancia del resultado obtenido por el aspirante en su Proceso Selectivo (Anexo 6).
- Se localiza el expediente archivado transitoriamente y se revisa que contenga toda la documentación necesaria según el caso.

DOCUMENTOS QUE INTEGRAN EL EXPEDIENTE

	ASP. DE BASE	ASP. DE CONFIANZA
- Acta de Nacimiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Solicitud de Empleo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Propuesta Sindical	<input type="radio"/>	
- Comprobante de Estudios y/o Requisitos del C.C.T.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Evaluación Curricular (en su caso)	<input type="radio"/>	
- Último Tarjetón de Cobro (trabajador IMSS)		<input type="radio"/>
- Dictámen Médico de Aptitud para el Trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
- Reporte de Resultados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Si llegará a faltar algún documento se le informa y solicita al aspirante para que lo entregue a la brevedad.

- Posteriormente, se elabora el oficio de envío y relación de aspirantes Recomendable a la Oficina de Dotación de Recursos Humanos
- Y por último se elabora y entrega al aspirante su "Carta de Aprobación", en la cual se le informa que su Proceso Selectivo ha terminado y que sus trámites continúan en la Sección de Bolsa de Trabajo para su contratación (Anexo 7).

El Diagrama de Actividades Sustantivas
se muestra en la (Figura 4).

DIAGRAMA DE ACTIVIDADES SUSTANTIVAS

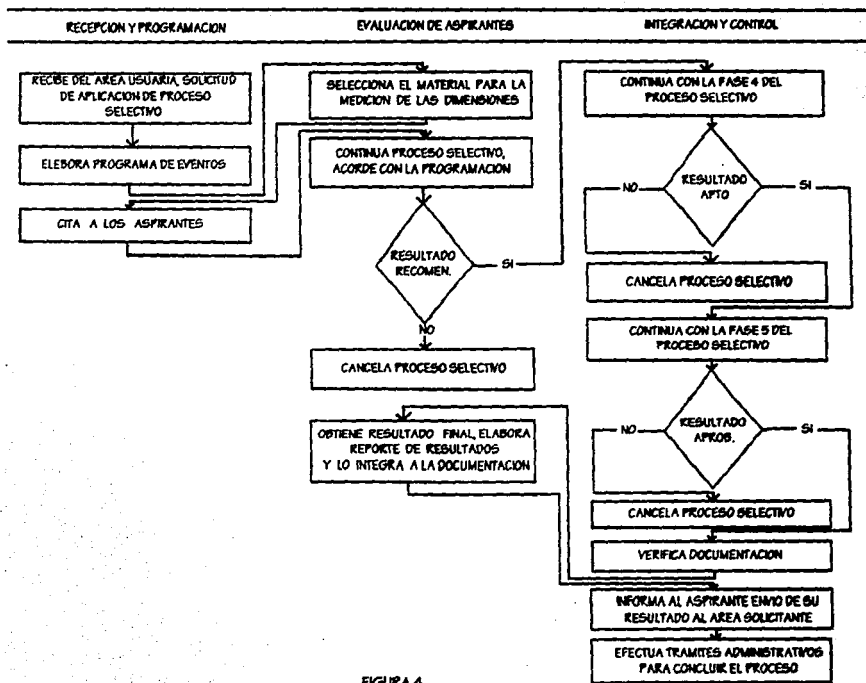


FIGURA 4

5.6 CLASIFICACION DE LAS CATEGORIAS DE BASE Y PUESTOS DE CONFIANZA DEL MODELO IMSS SELECCION DE PERSONAL

La Evaluación Psicológica para fines de Selección de Personal, se define como: "La elección de personal con características de personalidad y desarrollo de habilidades acordes a las que el puesto requiere". La efectividad de los programas de Selección de Personal están en función de las actividades que lo conforman y definen, y que en conjunto le dan sustento, a todo el Proceso Selectivo.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo a través del Departamento de Normas de Selección después de un análisis del Proceso Selectivo, establece una serie de modificaciones tendientes a lograr ese objetivo, mismas que se abordaran en lo siguientes puntos.

El Instituto Mexicano del Seguro Social reconoce en la Revisión Contractual 1989-1991; 149 Categorías de Base; las cuales se encuentran consignadas en el profeslograma del Contrato Colectivo de Trabajo. Estas categorías se clasifican en el Actual Modelo de Selección, en 5 grupos, que son elegidos por coincidir en 3 características básicas como son:

- 1.- Funciones a desarrollar inherentes a la categoría (actividades descritas en profeslogramas) que integran la Descripción del Puesto.
- 2.- Requisito de conocimientos básicos para el desempeño del puesto (escolaridad)
- 3.- Sueldo - Hora - Mes correspondientes, contenidas en el tabulador de sueldos - base del Contrato Colectivo de Trabajo.

De acuerdo a lo anterior, las Categorías de Base se clasifican (MSE, 1990-1994) de la siguiente manera:

CLASIFICACION DE CATEGORIAS DE BASE

GRUPO	FUNCIONES	DESCRIPCION
I	OPERATIVAS	Comprende 45 categorías con requisito académico mínimo de primaria.
II	ADMINISTRATIVAS	44 categorías con requisito académico de secundaria.
III	TECNICAS	Son 19 categorías que requieren nivel escolar de bachillerato o bien carrera técnica específica.
IV	PROFESIONAL	Lo comprenden 41 categorías con requisito de escolaridad que lo acredite, carta de pasante o título profesional.
V	DIVERSAS CARACTERISTICAS	8 categorías (correspondientes a alguno de los 4 anteriores) regidas por convenio.

Otro aspecto importante tomado en cuenta en el desempeño de las funciones es el trato con el público y/o derechohabiente, situación de mucho interés por el tipo de servicio que otorga la institución.

De la misma forma, el Instituto reconoce 201 Puestos de Confianza "A" (IMSS, 1994), que se clasifican en 6 grupos de acuerdo al nivel de responsabilidad, requisito de escolaridad, experiencia y funciones que a continuación se mencionan:

CLASIFICACION DE PUESTOS DE CONFIANZA "A"

GRUPO	FUNCIONES	DESCRIPCION
I	ADMINISTRATIVAS	Comprende 10 tipos de puestos con requisito mínimo de escolaridad de secundaria y experiencia de 1 ó 2 años en el área.
II	ADMINISTRATIVAS "C"	Incluye 50 tipos de puestos que requieren secundaria o preparatoria como escolaridad mínima, conocimiento del área y experiencia de 1 ó 2 años en el Instituto o fuera del él, según el caso
III	ADMINISTRATIVAS "B"	Contiene 61 tipos de puestos con requisito mínimo de escolaridad de preparatoria, estudiante o pasante de alguna Licenciatura. Experiencia de 1, 2 ó 3 años dentro o fuera del Instituto, o a criterio del Delegado según el puesto.
IV	ADMINISTRATIVAS "A"	Comprende 47 tipos de puestos con escolaridad mínima de preparatoria o equivalente, pasante o título de carrera afín. Experiencia de 1, 2 ó 3 años en el área dentro o fuera del Instituto.
V	MANDO INTERMEDIO	Engloba 23 tipos de puestos con requisito mínimo de escolaridad de pasante o profesionista titulado, con experiencia de 2, 3 ó 4 años o a criterio del Delegado.
VI	DIRECTIVAS	Incluye 10 tipos de puestos que requieren ser pasantes o profesionista titulado en área afín en cuanto a escolaridad, y con conocimiento y experiencia de 5 años en el área o a criterio del Delegado.

Cabe aclarar, que los trabajadores que ocupan un Puesto de Confianza "A", serán libremente designados por el Instituto (Cláusula II del Contrato Colectivo del Trabajo); en este caso el Instituto es representado por la máxima autoridad (el Delegado) en las Delegaciones del País, y será este el que designe a su personal para el desarrollo de las actividades en las diferentes Unidades de Servicio que otorga la Institución.

La información que se presentó en el cuadro anterior, se concentra en el "Catálogo Nacional de Descripción de Puestos Tipo de Confianza" que además contiene los Perfiles de Puesto.

La clasificación basada en investigaciones teórico-científicas es el resultado de la inquietud del Departamento de Normas de Selección de elaborar la Descripción del Puesto y su correspondiente Cédula de Evaluación para cada una de las Categorías de Base y Puestos de Confianza.

Las Cédulas de Evaluación contienen: Las Áreas Primarias; son las dimensiones conductuales sustantivas para el desempeño exitoso del aspirante en la categoría o el puesto para el que es evaluado. Estas dimensiones contienen el 75% (o más) del puntaje. Las Áreas Secundarias, son las complementarias para el desempeño exitoso del aspirante en la categoría o puesto para el que se evalúa. Estas dimensiones contienen el 25% (o menos) del puntaje (Anexo B).

Establecer los criterios de evaluación específica a través de "Cédulas de Evaluación" Además de estandarizar y normalizar las calificaciones obtenidas de todos los instrumentos de evaluación utilizados en cada Delegación, permitió normar los criterios para la toma de Decisiones.

Es importante mencionar, que con la realización de todas las acciones descritas se dio sustento al nuevo Modelo de Selección de Personal.

3.7 FASES DEL PROCESO DE EVALUACION SELECTIVA DEL MODELO IMSS SELECCION DE PERSONAL

En el Modelo del Sistema IMSS Selección de Personal, el Proceso de Evaluación Selectiva se divide en cinco fases, a través de las cuales se determina si un aspirante es Recomendable o no, para ocupar la plaza que se atiende (IMSS, Junio 1994).

FASE I. DICTAMEN BASICO DE LA PERSONALIDAD

La fase I, tiene por objeto determinar si la historia del aspirante en el curso de su vida, considerando perspectivas y logros, presenta afinidad con los requisitos de la institución (IMSS, 1992). Las técnicas de evaluación de esta fase se orientan a:

- La revisión de la documentación de identidad y escolaridad del aspirante.
- La aplicación de instrumentos de evaluación que pueden variar desde una entrevista directa o indirecta por medio de cuestionarios.
- Análisis de la hoja de solicitud de empleo.

Cada una de estas actividades aporta información sustancial para evaluar el desempeño del aspirante en el:

AREA ACADEMICA

Promedio Escolar. Grado de concordancia de formación escolar y requisito de escolaridad establecido para la categoría o puesto en cuestión.

AREA PERSONAL

Puntualidad. Llegar a tiempo a las citas formales que se presenten.

Integración. Incorporación participativa al medio laboral.

Planación. Previsión y anticipación de situaciones futuras a presentarse.

Iniciativa. Tomar determinaciones, ante situaciones imprevistas o apremiantes.

Responsabilidad. Emitir acciones de manera a fin, a la delimitación Normativa del medio ambiente correspondiente.

Asistencia. Presentar regularidad ante las citas y compromisos formales que se presenten.

Estado de Salud. Enfermar ante citas o compromisos que se presenten, derivado por ello en incidencias.

AREA LABORAL.

Estabilidad. Permanecer por periodos prolongados (mínimo 2 años) al incorporarse formalmente a algún medio ambiente laboral.

Experiencia. Grado de concordancia del conocimiento adquirido en la práctica y observación formal de situaciones laborales anteriores.

Orientación. Grado de concordancia de las aptitudes y/o interés personal (deducido de su formación escolar formal e informal, así como de planes o proyectos futuros)

FASE 2. DICTAMEN DE HABILIDADES ESPECIFICAS

Esta fase tiene como principal objetivo determinar el grado de desarrollo del aspirante en cuanto a las habilidades requeridas para desempeñarse adecuadamente en la categoría o el puesto al que aspira (IMSS, 1992). Las Dimensiones Conductuales a medir se identifican como habilidad para:

Resolver Problemas. Elegir la mejor alternativa de solución con rapidez y exactitud.

Seguir Instrucciones. Ejecutar las instrucciones escritas con rapidez y exactitud.

Percebir Detalles. Examinar e identificar detalles, diferencias e información relevante con rapidez y precisión.

Comunicarse. Comprender y expresar conceptos por medio de la palabra oral o escrita, además de poseer fluidez verbal.

Destreza Manual. Realizar con prontitud y exactitud tareas que involucren actividad motora fina.

Manejo de Números. Comprender relaciones numéricas básicas y en general manejar material cuantitativo con rapidez y exactitud.

Relación Espacial de Objetos. Identificar el tamaño, la forma y la relación de distancia y velocidad, que guardan diferentes objetos con rapidez y exactitud.

Óptima Ejecución Laboral. Facilidad para realizar las actividades operativas o técnicas que requiere la categoría o el puesto al que aspira.

Los instrumentos de evaluación que se utilizan en esta fase son de aptitud general y de óptima ejecución. En su mayoría son pruebas de "Habilidades" escritas, las cuales se aplican de acuerdo a las necesidades específicas de cada categoría o puesto solicitado. Estas son:

- Serie **DEAG**

- Serie **FW**

FASE 3. DICTAMEN DE CAPACIDADES PSICO-LABORALES

En esta fase se pretende determinar el grado de desarrollo personal del aspirante en cuanto a las capacidades necesarias para emitir las conductas psicológicas y laborales requeridas en la categoría o el puesto al que aspira (IMSS, 1992). Las Dimensiones Conductuales que se miden en esta fase se denominan como capacidad de:

Rendimiento Intelectual. Organizar patrones de conducta con el fin de conducirse con eficiencia y propiedad ante nuevas situaciones.

Productividad y Eficiencia. Realizar trabajos de manera adecuada en corto tiempo y cumpliendo con el mayor número de objetivos posibles.

Constancia y Perseverancia. Mantener un ritmo constante de trabajo, durante un largo tiempo, hasta concluir lo que ha iniciado.

Organización y Orden. Organizar y ordenar actividades, así como prever, planear y desarrollar métodos de trabajo.

Manejo de la Agresión. Dirigir las características de agresión hacia acciones creativas y productivas.

Dirección en el Trabajo. Planear, dirigir y supervisar el trabajo de los demás, de acuerdo a normas y procedimientos preestablecidos.

Cautela y Reflexión. Meditar acerca de cualquier trabajo, actividad o situación, realizando un análisis cuidadoso de él antes de tomar una decisión definitiva.

Relaciones Interpersonales. Involucrarse con la gente propiciando la mutua confianza, afecto y respeto. Facilidad para trabajar en grupo.

Ajuste Social. Establecer relaciones interpersonales respetuosas y cordiales con las personas en general, aunque sin involucrarse emocionalmente. Facilidad para las relaciones públicas.

Ajuste Emocional. Control y firmeza en el estado de ánimo, aún ante la presencia de dificultades, libre de ansiedad y tensión.

Ajuste General al Medio. Adaptarse de manera satisfactoria a los diversos estímulos y condiciones que se le presenten en el medio laboral.

Los instrumentos de medición que se utilizan en esta fase para evaluar la "Capacidad de Rendimiento Intelectual" son:

- Escala de Inteligencia para Adultos de Wechsler **WAIS**.
- Test de Dominó.
- Test de Matrices Progresivas de Raven.
- Test no Verbal de la Universidad de Purdue (Forma A y B).
- Instrumento no Verbal de Inteligencia **Deta II - R**.
- Medición Rápida de Habilidad Intelectual **Barrett**.

Los instrumentos de medición que se utilizan para evaluar las Dimensiones de "Personalidad" antes mencionadas son:

- Inventario Multifásico de la Personalidad **MMPI**.
- Configuración Psicología Individual **CPI**.

- Inventario de Preferencias Personales de Edwards.
- Inventario de Personalidad de Douglas N. Jackson.
- 16 Factores de la Personalidad 16 PF (102 y 107)
- Prueba de Ajuste de Hugh M. Bell.
- Pruebas IMSS.

Las Pruebas IMSS, son instrumentos elaborados por el Departamento de Normas de Selección, los cuales se destacan por su uso; ya que simplifican el evento de evaluación al contener el total de las Dimensiones de Personalidad a medir, según las características de la categoría o puesto a evaluar.

La principal ventaja de las pruebas psicológicas al utilizarlas en la institución, es que son una muestra objetiva y estándar de conducta, mediante la representación numérica de sus resultados; expresando estos con calificaciones que colocan a los sujetos en una curva de distribución de la población general.

Así pues, las pruebas psicológicas son algunas de las herramientas con las que el psicólogo cuenta para seleccionar a los aspirantes que cubran con las características de la categoría o puesto solicitado.

FASE 4. DICTAMEN MEDICO DE APTITUD PARA EL TRABAJO

Esta fase tiene como objetivo detectar si el aspirante cuenta con el estado de salud requerido para desempeñarse con éxito en la categoría o el puesto para el que es evaluado

El examen médico se aplica únicamente a aquellos aspirantes que obtuvieron resultados satisfactorios en las tres fases anteriores. Este lo realiza un Profesional del Área de Salud en el Trabajo en la Unidad Médica

FASE 5. DICTAMEN DE CAPACITACION EN PROCESO SELECTIVO.

Esta fase tiene la finalidad de proporcionar a todos los aspirantes información relativa a los aspectos técnicos del puesto a desempeñar, dar a conocer la Misión de la Institución, Organización y Funcionamiento, así como información básica de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

Todos los aspirantes a ocupar una Categoría Autónoma y de Pie de Rama, recibirán Capacitación Selectiva con carácter obligatorio, la cual se integra con los siguientes Módulos:

Módulo 1. Integración a la Misión Institucional y Sindical

Módulo 2. Seguridad e Higiene en el Trabajo y Trato al Público

Módulo 3. Capacitación y Adiestramiento Técnico.

Las Categorías que obligatoriamente deben recibir Capacitación Técnica y Adiestramiento en Servicio son:

CLAVE	CATEGORIA	GRUPO
108	Manejador de Alimentos	1
112	Auxiliar de Servicios de Intendencia	1
202	Asistente Médica	2
208	Auxiliar de Farmacia	2
211	Auxiliar de Laboratorio	2
221	Oficial de Puericultura	2
225	Operador de Servicios de Lavandería	2
240	Técnico Polivalente	2

La duración de la Capacitación y Adiestramiento Técnico abarca de 1 a 5 días dependiendo de las características de cada categoría. Al término de ésta el resultado se registra en una "Constancia de Habilidades Laborales".

Para los aspirantes a ocupar Categorías Autónomas y de Pie de Rama que cuenten con la documentación que avale su formación académica, se les impartirá únicamente los Módulos Básicos (Módulo 1 y Módulo 2).

Por medio del formato "Control de Participantes a Curoo", se informa a la Sección de Selección de Personal los resultados obtenidos por los aspirantes. Con esta información el área operativa procede a realizar la integración del expediente y el envío a Diles de Trabajo, con el reporte de resultados, acciones que fueron descritas anteriormente.

Las Fases del Proceso de Evaluación Selectiva y sus respectivas Dimensiones Conductuales a medir, se muestran en la (Figura 5).

**FASES DEL PROCESO DE EVALUACION SELECTIVA Y SUS RESPECTIVAS
DIMENSIONES CONDUCTUALES**

FASES	DIMENSIONES
FASE 1 (DICTAMEN BASICO DE LA PERSONALIDAD)	
ANTECEDENTES EN PROCESO SELECTIVO	A P
COBERTURA DE REQUISITOS	R Q
DESEMPEÑO GENERAL	D G
FASE 2 (DICTAMEN DE HABILIDADES ESPECIFICAS)	
HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	R P
HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES	S I
HABILIDAD PARA PERCIBIR DETALLES	P D
HABILIDAD PARA COMUNICARSE	F V
HABILIDAD DESTREZA MANUAL	D M
HABILIDAD EN EL MANEJO DE NUMEROS	M N
HABILIDAD PARA LA RELACION ESPACIAL DE OBJETOS	R E
HABILIDAD PARA LA OPTIMA EJECUCION LABORAL	O E
FASE 3 (DICTAMEN DE CAPACIDADES PSICO-LABORALES)	
CAPACIDAD DE RENDIMIENTO INTELECTUAL	C I
CAPACIDAD DE PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	P E
CAPACIDAD DE CONSTANCIA Y PERSEVERANCIA	C P
CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y ORDEN	C O
CAPACIDAD DE MANEJO DE LA AGRESION	M A
CAPACIDAD DE DIRECCION EN EL TRABAJO	C D
CAPACIDAD DE CAUTELA Y REFLEXION	C R
CAPACIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES	R I
CAPACIDAD DE AJUSTE SOCIAL	A S
CAPACIDAD DE AJUSTE EMOCIONAL	A E
CAPACIDAD DE AJUSTE GENERAL AL MEDIO	A M
FASE 4 (DICTAMEN MEDICO DE APTITUD PARA EL TRABAJO)	
CAPACIDAD FISICA DE APTITUD PARA EL TRABAJO	E M
FASE 5 (DICTAMEN DE CAPACITACION EN PROCESO SELECTIVO)	
MODULOS DE CAPACITACION EN PROCESO SELECTIVO	C A

FIGURA 5

**4. FUNCIONES DEL
PSICOLOGO ENCARGADO
DE LA OPERACION DEL
SERVICIO DE SELECCION**

Una vez que se describió el Modelo IMSS Selección de Personal, se da conocer el Puesto y las Funciones correspondientes de el Psicólogo Responsable a Nivel Delegacional de hacer cumplir las Normas, Políticas y Procedimientos emitidos por Nivel Central para la Operación del Servicio.

4.1 PUESTO.

El Jefe de Selección de Personal debe de intervenir como agente de cambio, al buscar no sólo el crecimiento de cada miembro de su área, sino de la misma institución.

4.2 FUNCIONES

- Difundir a Nivel Delegacional el Manual de Procedimientos del Sistema IMSS Selección de Personal.
- Capacitar, supervisar y controlar al personal a su cargo, de acuerdo a las actividades que les corresponden.
- Elaborar la programación de los eventos psicológicos.
- Establecer comunicación y coordinación con las áreas involucradas.
- Elaborar bimestralmente el Informe de Actividades de Programación y Control. Este Informe tiene como objetivo, contar con el control de las programaciones de cada evaluación de aspirantes y de los resultados obtenidos durante el proceso selectivo, así como informar periódicamente de estas actividades al área Normativa del Servicio de Selección de Personal.
- Enviar bimestralmente el Reporte de Evaluación, el cual tiene como objetivo concentrar y controlar los rangos de calificación de las dimensiones evaluadas, así como los valores porcentuales por fase y global del proceso selectivo.
- Elaborar Registro Delegacional de Aspirantes, a fin de contar con un control de todas las personas que han participado en algún evento de Selección.

- Elaborar indicadores y gráficas, cuyos resultados permitirán una medición objetiva del desempeño de las áreas de servicio, así como la superación de las mismas.
- Elaborar los informes correspondientes a Nivel Delegacional.
- Elaborar trabajos de investigación en coordinación con el personal a su cargo, para la mejora del proceso selectivo.
- Elaborar reportes de evaluación cualitativos, de aspirantes que le solicita Nivel Central.
- Realizar todas las funciones que se le encomiendan, relacionadas con su actividad.

**5. REPORTE DE
RESULTADOS, ANALISIS
Y SUGERENCIAS**

En cumplimiento a lo propuesto en el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, el cual es aprobado según decreto publicado en el Diario Oficial de fecha 16 de Abril de 1990 y con el objeto de favorecer la administración de los procesos, la autonomía de gestión y una mayor participación del personal operativo, se ha estructurado un Sistema de Evaluación a través de Indicadores, aplicable tanto en el ámbito de las Delegaciones del Sistema como en las propias Unidades de Servicio y Nivel Central, en aquellos casos que así corresponda (IMSS, 1990).

La importancia de la Aplicación de los Indicadores radica en la optimización de los resultados obtenidos, es decir, que puedan ser utilizados como instrumentos de apoyo para la planificación y la evaluación de las actividades, lo cual redundará en una toma de decisiones apropiada. Asimismo, los resultados permitirán una medición objetiva del desempeño de los servicios en pro de una constante superación de los niveles de eficacia, eficiencia y productividad.

Por otra parte, la Evaluación mediante Indicadores simplifica el método de revisión de los procesos de las áreas ya que al utilizar ciertos parámetros y traducirlos en expresiones aritméticas se logra la objetividad, lo cual significa que aunque la medición se hiciera por distintos observadores se obtendrá el mismo resultado, siempre y cuando se apeguen a los criterios previamente establecidos.

El empleo de los indicadores en la áreas de Servicio constituye un requisito inaplazable de su modernización logrando la precisión de sus objetivos y metas, de acuerdo con la naturaleza y características de su operación, con lo cual se pretende el mejoramiento constante de la calidad y eficiencia de los servicios.

Conviene destacar que el Método de Evaluación a través de Indicadores en los Servicios del Instituto, además de optimizar los recursos humanos y financieros destinados para este fin, marca un avance al sustituir el esquema tradicional ya que pretende lograr la uniformidad tanto en la aplicación como en la presentación de resultados, facilitando por consiguiente la toma de decisiones a los niveles jerárquicos correspondientes.

El Procedimiento para la determinación de Indicadores del Servicio de Selección de Personal de Nuevo Ingreso se desarrolla de la siguiente manera: en primera instancia los indicadores son diseñados por parte de el Area Normativa, con base a la experiencia de ésta, en el seguimiento del proceso que ella administra; posteriormente estos indicadores se revisan conjuntamente con representantes de los Niveles Delegacional, a fin de que con su experiencia valden la factibilidad de aplicación de cada indicador, estableciéndose los siguientes tipos de Indicadores:

Eficacia. Son seis, los cuales permiten determinar el grado de cumplimiento de metas en un periodo determinado.

Productividad. Es uno, el cual permite determinar las cargas de trabajo.

Eficiencia. Es uno, el cual permite determinar la calidad del servicio de selección

Cada uno de estos Indicadores tiene una fórmula matemática definida en función del proceso a evaluarse, permitiéndose su ajuste en la medida que se requiera y se justifique plenamente

A continuación, en la Figura 6 y 7, se presentan los Indicadores que se aplican a Nivel Delegacional en las áreas de Selección de Personal.

En las Figuras de la 8 a la 17 se muestran los Resultados de la Aplicación de los Indicadores, de la Delegación 1 Noroeste D.F., de los siguientes bimestres:

6/92	(Noviembre -Diciembre 1992)
1/93	(Enero - Febrero 1993)
2/93	(Marzo - Abril 1993)
3/93	(Mayo - Junio 1993)
4/93	(Julio - Agosto 1993)
5/93	(Septiembre - Octubre 1993)
6/93	(Noviembre - Diciembre 1993)
1/94	(Enero - Febrero 1994)
2/94	(Marzo - Abril 1994)
3/94	(Mayo - Junio 1994)

Cabe mencionar, que la Aplicación de los Indicadores se lleva a cabo bimestralmente.

Finalmente, en las Figuras 18, 19, 20 y 21, se hace un análisis de los resultados de dichos Indicadores, con el fin de establecer propuestas tendientes a implementarlas; para lograr así una medición más objetiva del Servicio de Selección de Personal.

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE ORGANIZACION

INDICADORES PARA LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

AREA DE SERVICIOS JEFEATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO
PROCESO: DOTACION DE RECURSOS HUMANOS
SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

NIVEL PARA SU APLICACION DELEGACIONAL

CLAVE	TIPO	FORMULA	MEDE	RANGO DE ACEPTABILIDAD	OBSERVACIONES
IS-018	E F I C A C I A	$E1 = \frac{\text{SOLICITUDES ENTENDIDAS EN EL BIMESTRE}}{\text{SOLICITUDES DEL SERVICIO RECIBIDAS EN EL BIMESTRE}} \times 100$	CUMPLIMIENTO EN LA ATENCION DE LAS SOLICITUDES	100%	FUENTE DE INFORMACION DOCUMENTOS DONDE SE SOLICITA EL SERVICIO
IS-019	E F I C A C I A	$E2 = \frac{8 \text{ (DIAS)}}{\text{PROMEDIO DIAS EMPLEADOS DESDE SOLICITUD DE SERVICIO HASTA EVALUACION DE FASE I, II, III}}$	OPORTUNIDAD EN LA SELECCION DESDE SOLICITUD DE SERVICIO HASTA EVALUACION DE FASE I A III	100%	FUENTE DE INFORMACION INFORME DE LAS ACTIVIDADES DE PROGRAMACION Y CONTROL RESULTADOS SUPERIORES A 100 SE REGISTRAN COMO 100
IS-020	E F I C A C I A	$E3 = \frac{14 \text{ (DIAS)}}{\text{PROMEDIO DIAS EMPLEADOS EN LA EVALUACION DE LA FASE IV}} \times 100\%$	OPORTUNIDAD EN LA EVALUACION MEDICA FASE IV	100%	FUENTE DE INFORMACION INFORME DE LAS ACTIVIDADES DE PROGRAMACION Y CONTROL RESULTADOS SUPERIORES A 100 SE REGISTRAN COMO 100
IS-021	E F I C A C I A	$E4 = \frac{7 \text{ (DIAS)}}{\text{PROMEDIO DIAS EMPLEADOS EN LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS INHERENTES AL PROCESO SELECTIVO PARA SU CONCLUSION}}$	OPORTUNIDAD EN LA SELECCION Y LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS INHERENTES AL PROCESO SELECTIVO PARA SU CONCLUSION	100%	FUENTE DE INFORMACION INFORME DE LAS ACTIVIDADES DE PROGRAMACION Y CONTROL RESULTADOS SUPERIORES A 100 SE REGISTRAN COMO 100

FIGURA 6

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
 UNIDAD DE ORGANIZACION

INDICADORES PARA LOS SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

AREA DE SERVICIOS, JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO
 PROCESO: DOTACION DE RECURSOS HUMANOS
 SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

NIVEL PARA SU APLICACION DELEGACIONAL

CLAVE	TIPO	FORMULA	MEDE	UNIDAD DE MEDICION	OBSERVACIONES
13 - 022	E F I C A C I A	$E5 = E2 + \frac{E3 + E4}{3} = \frac{(13 - 019) + (13 - 020) + (13 - 021)}{3}$	OPORTUNIDAD EN LA APLICACION DEL SERVICIO DE SELECCION	100%	CORRESPONDE A LA SUMATORIA DE LOS INDICADORES E2 + E3 + E4 ENTRE 3
13 - 023	E F I C A C I A	$E6 = \frac{\text{CANDIDATOS TURNADOS AL AREA}}{\text{SOLICITANTES EN EL BIENENTRE}} \times 100$ PRONOSTICO DE DOTACION	CALIDAD DEL RECLUTAMIENTO	100%	FUENTE DE INFORMACION DOCUMENTO DONDE SE SOLICITA EL SERVICIO. PRONOSTICO DE DOTACION SE CONSIDERA EL 33% MEJOR CALIFICADO DE LAS SOLICITUDES DE SERVICIO. DE OBTENER UN RESULTADO SUPERIOR AL 100 DEBERA DE RESTARSE AL FACTOR DE CORRECCION 200
13 - 024	P R O D U C T I V I D A D	$P1 = \frac{\text{ASPIRANTES SOMETIDOS A PROCESO SELECTIVO}}{\text{PLANTILLA REAL DEL AREA DE SELECCION}}$	PRODUCTIVIDAD DEL AREA DE SELECCION		FUENTE DE INFORMACION INFORME DE LAS ACTIVIDADES DE PROGRAMACION Y CONTROL PLANILLA DE PERSONAL EJERCIDA
13 - 025	E F I C A C I A	$E7 = E1 \times E5 = \frac{(13 - 018)}{100} \times \frac{(13 - 022)}{100}$	CALIDAD DEL SERVICIO DE SELECCION	100%	CORRESPONDE AL PRODUCTO DEL RESULTADO DEL INDICADOR 13 - 022, ENTRE 100

FIGURA 7

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
 UNIDAD DE ORGANIZACION

AREA DE SERVICIO: SECCION DE SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO
 DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

CLAVE DEL INDICADOR	RESULTADO DE LA APLICACION DE INDICADORES					
	6 / 82	1 / 83	2/88	3 / 88	4 / 88	5 / 88
IS - 010	$E1 = \frac{57 \times 100}{574} = 100\%$	$E1 = \frac{105 \times 100}{105} = 100\%$	$E1 = \frac{280 \times 100}{280} = 100\%$	$E1 = \frac{62 \times 100}{62} = 100\%$	$E1 = \frac{448 \times 100}{448} = 100\%$	$E1 = \frac{446 \times 100}{446} = 100\%$
IS - 018	$E2 = \frac{9 \times 100}{10} = 90\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{9} = 89\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{5} = 160\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{8} = 100\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{6} = 133\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{9} = 89\%$
IS - 020	$E3 = \frac{14 \times 100}{14} = 100\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{13} = 107\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{14} = 100\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{12} = 117\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{7} = 200\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{8} = 175\%$
IS - 021	$E4 = \frac{7 \times 100}{8} = 87\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{8} = 87\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{8} = 87\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{20} = 35\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{6} = 117\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{7} = 100\%$
IS - 022	$E5 = \frac{80 \times 100 - 98.33}{3} = 96.33\%$	$E5 = \frac{89 \times 100 - 96.33}{3} = 96.33\%$	$E5 = \frac{100 \times 100 - 98.33}{3} = 98.33\%$	$E5 = \frac{100 \times 100 - 78.33}{3} = 78.33\%$	$E5 = \frac{100 \times 100 - 100}{3} = 0\%$	$E5 = \frac{88 \times 100 - 96.33}{3} = 96.33\%$
IS - 023	$E6 = \frac{150 \times 100}{181} = 83.76\%$	$E6 = \frac{29 \times 100}{35} = 80\%$	$E6 = \frac{74 \times 100}{83} = 79.56\%$	$E6 = \frac{62 \times 100 + 286.23}{21} = 286.23 = 0$	$E6 = \frac{108 \times 100 + 72.64}{50} = 72.64\%$	$E6 = \frac{106 \times 100 + 70.84}{143} = 70.84\%$
IS - 024	$F1 = \frac{574}{4} = 143.50$	$F1 = \frac{137}{4} = 34.25$	$F1 = \frac{280}{4} = 70$	$F1 = \frac{62}{5} = 12.40$	$F1 = \frac{641}{5} = 128.20$	$F1 = \frac{446}{4} = 111.50$
IS - 025	$E7 = \frac{100 \times 98.33 - 96.33}{100} = 98.33\%$	$E7 = \frac{100 \times 96.33 - 96.33}{100} = 96.33\%$	$E7 = \frac{100 \times 96 - 96}{100} = 96\%$	$E7 = \frac{100 \times 78.33 - 78.33}{100} = 78.33\%$	$E7 = \frac{100 \times 100 - 100}{100} = 100\%$	$E7 = \frac{100 \times 96.33 - 96.33}{100} = 96.33\%$

FIGURA 0

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
 UNIDAD DE ORGANIZACION

AREA DE SERVICIO: SECCION DE SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO
 DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

CLAVE DEL INDICADOR	RESULTADO DE LA APLICACION DE INDICADORES					
	6/82	1/83	2/83	3/83	4/83	5/83
IS - 010	$E1 = \frac{524000}{574} = 100\%$	$E1 = \frac{105100}{105} = 100\%$	$E1 = \frac{280000}{280} = 100\%$	$E1 = \frac{62000}{62} = 100\%$	$E1 = \frac{448000}{448} = 100\%$	$E1 = \frac{446000}{446} = 100\%$
IS - 018	$E2 = \frac{8 \times 100}{10} = 80\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{9} = 88\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{5} = 160\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{8} = 100\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{6} = 100\%$	$E2 = \frac{8 \times 100}{8} = 88\%$
IS - 020	$E3 = \frac{14 \times 100}{9} = 100\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{13} = 100\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{9} = 100\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{12} = 100\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{7} = 100\%$	$E3 = \frac{14 \times 100}{8} = 100\%$
IS - 021	$E4 = \frac{7 \times 100}{3} = 100\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{3} = 100\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{8} = 88\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{20} = 35\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{6} = 100\%$	$E4 = \frac{7 \times 100}{7} = 100\%$
IS - 022	$E5 = \frac{80 \times 100 - 100}{3} = 96.33\%$	$E5 = \frac{83 \times 100 - 100}{3} = 96.33\%$	$E5 = \frac{100 \times 100 - 88}{3} = 96.33\%$	$E5 = \frac{100 \times 100 - 36}{3} = 97.33\%$	$E5 = \frac{100 \times 100 - 100}{3} = 100\%$	$E5 = \frac{88 \times 100 - 100}{3} = 96.33\%$
IS - 023	$E6 = \frac{160 \times 100}{191} = 83.76\%$	$E6 = \frac{28 \times 100}{35} = 80\%$	$E6 = \frac{74 \times 100}{83} = 79.56\%$	$E6 = \frac{62 \times 100 - 286}{21} = 286.23 = 0$	$E6 = \frac{128 \times 100}{150} = 72.66\%$	$E6 = \frac{126 \times 100}{148} = 70.94\%$
IS - 024	$F1 = \frac{574}{4} = 143.50$	$F1 = \frac{107}{2} = 53.25$	$F1 = \frac{280}{4} = 70$	$F1 = \frac{62}{5} = 12.40$	$F1 = \frac{641}{5} = 128.20$	$F1 = \frac{446}{2} = 223$
IS - 025	$E7 = \frac{100 \times 196.33}{100} = 96.33\%$	$E7 = \frac{100 \times 196.33}{100} = 96.33\%$	$E7 = \frac{100 \times 96.33}{100} = 96.33\%$	$E7 = \frac{100 \times 78.33}{100} = 78.33\%$	$E7 = \frac{100 \times 100}{100} = 100\%$	$E7 = \frac{100 \times 96.33}{100} = 96.33\%$

FIGURA B

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
 UNIDAD DE ORGANIZACION

AREA DE SERVICIO: SECCION DE SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO
 DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

CLAVE DEL INDICADOR	RESULTADO DE LA APLICACION DE INDICADORES			
	9798	9794	9794	9794
13 - 018	$E1 = \frac{296}{296} \times 100 = 100\%$	$E1 = \frac{17}{17} \times 100 = 100\%$	$E1 = \frac{265}{265} \times 100 = 100\%$	$E1 = \frac{28}{28} \times 100 = 100\%$
13 - 019	$E2 = \frac{8}{8} \times 100 = 89\%$	$E2 = \frac{8}{7} \times 100 = 100\%$	$E2 = \frac{8}{8} \times 100 = 89\%$	$E2 = \frac{8}{8} \times 100 = 100\%$
13 - 020	$E3 = \frac{14}{7} \times 100 = 100\%$	$E3 = \frac{14}{13} \times 100 = 100\%$	$E3 = \frac{14}{9} \times 100 = 100\%$	$E3 = \frac{14}{11} \times 100 = 100\%$
13 - 021	$E4 = \frac{7}{1} \times 100 = 100\%$	$E4 = \frac{7}{2} \times 100 = 100\%$	$E4 = \frac{7}{8} \times 100 = 88\%$	$E4 = \frac{7}{4} \times 100 = 100\%$
13 - 022	$E5 = \frac{89 + 100 + 100}{3} = 96.33\%$	$E5 = \frac{100 + 100 + 100}{3} = 100\%$	$E5 = \frac{89 + 100 + 88}{3} = 92.33\%$	$E5 = \frac{100 + 100 + 100}{3} = 100\%$
13 - 023	$E6 = \frac{69}{89} \times 100 = 69.66\%$	$E6 = \frac{7}{8} \times 100 = 116.66\%$ $200 - 116.66 = 83.34\%$	$E6 = \frac{116}{118} \times 100 = 98.20\%$	$E6 = \frac{11}{9} \times 100 = 155.55\%$ $200 - 155.55 = 44.45\%$
13 - 024	$F4 = \frac{380}{4} = 95$	$F1 = \frac{756}{6} = 126$	$F1 = \frac{1608}{6} = 268$	$F1 = \frac{1566}{6} = 261.83$
13 - 025	$EF = \frac{100 \times 96.33}{100} = 96.33\%$	$EF = \frac{100 \times 100}{100} = 100\%$	$EF = \frac{100 \times 92.33}{100} = 92.33\%$	$EF = \frac{100 \times 100}{100} = 100\%$

FIGURA 9

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

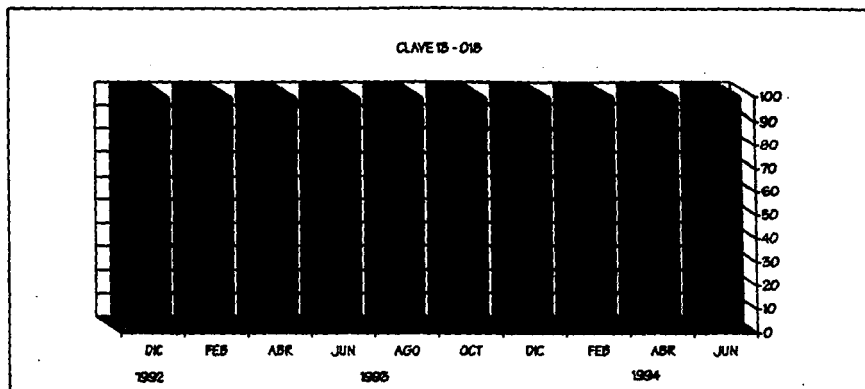
GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

UNIDAD DE ORGANIZACION

DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

PROCESO: DOTACION DE RECURSOS HUMANOS. SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

TIPO DE INDICADOR: EFICACIA



CLAVE	FORMULA	UNIDE	RANGO DE ACEPTABILIDAD	CIFRAS OBTENIDAS						
13 - 013	$Ei = \frac{\text{SOLICITUDES ATENDIDAS EN EL BIMESTRE}}{\text{SOLICITUDES DEL SERVICIO RECIBIDAS EN EL BIMESTRE}} \times 100$	CUMPLIMIENTO EN LA ATENCION DE LAS SOLICITUDES	100%		FEB	ABR	JUN	AGO	OCT	DIC
				1992						100
				1993	100	100	100	100	100	100
				1994	100	100	100			

FIGURA 10

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE ORGANIZACION

GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

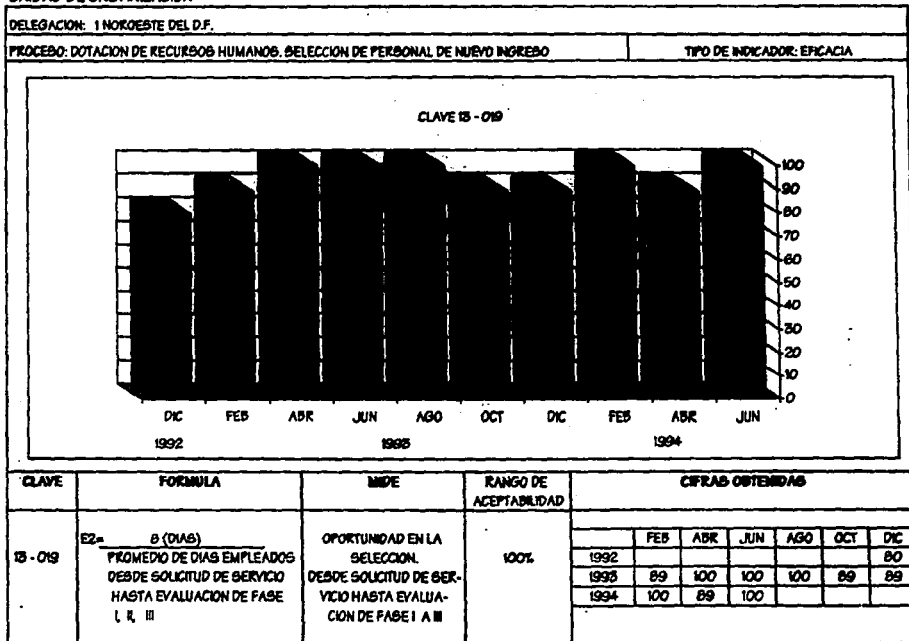


FIGURA 11

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE ORGANIZACION

GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

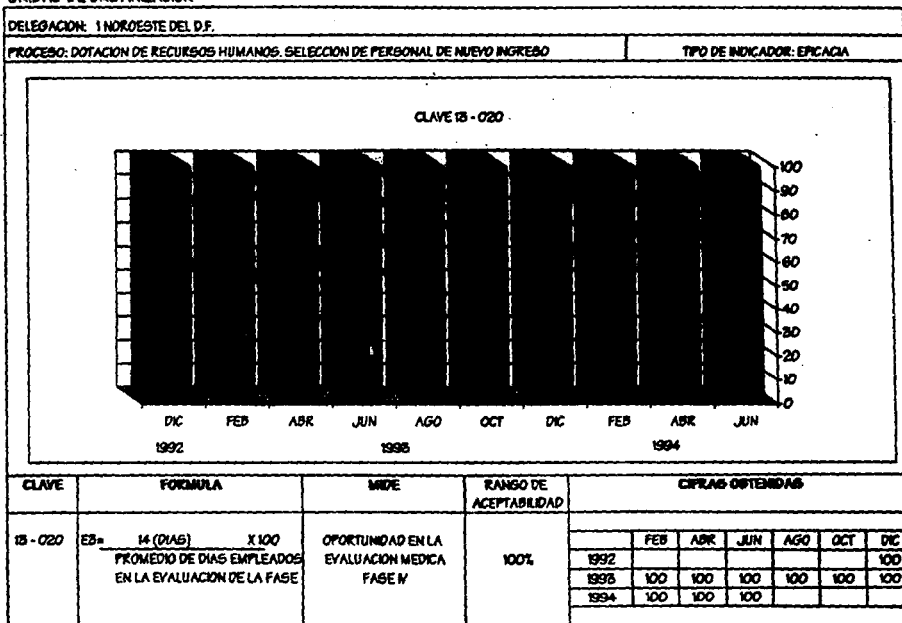


FIGURA 12

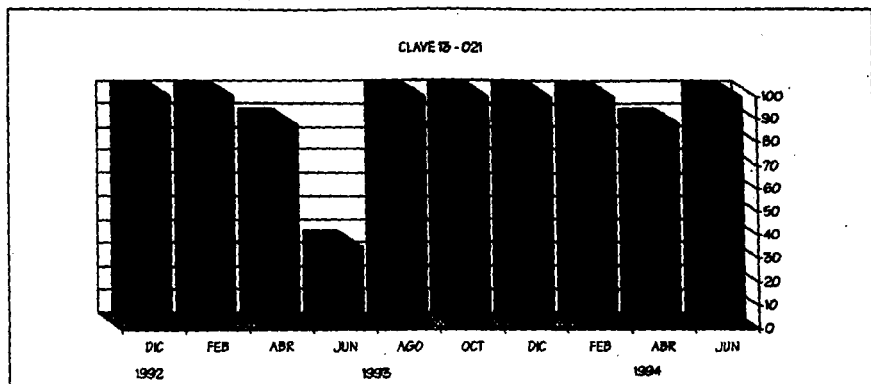
SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE ORGANIZACION

GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

PROCESO: DOTACION DE RECURSOS HUMANOS. SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

TIPO DE INDICADOR: EFICACIA



CLAVE	FORMULA	UNIDE	RANGO DE ACEPTABILIDAD	CIFRAS OBTENIDAS						
13 - 021	$E4 = \frac{7 \text{ (DIAS)}}{\text{PROMEDIO DIAS EMPLEADOS EN LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS INHERENTES AL PROCESO DE EVALUACION SELECTIVA PARA SU CONCLUSION}} \times 100$	OPORTUNIDAD EN LA SELECCION Y LAS ACCIONES ADMINISTRATIVAS INHERENTES AL PROCESO SELECTIVO PARA SU CONCLUSION.	100%		FEB	ABR	JUN	AGO	OCT	DIC
				1992						100
				1993	100	88	35	100	100	100
				1994	100	88	100			

FIGURA 13

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

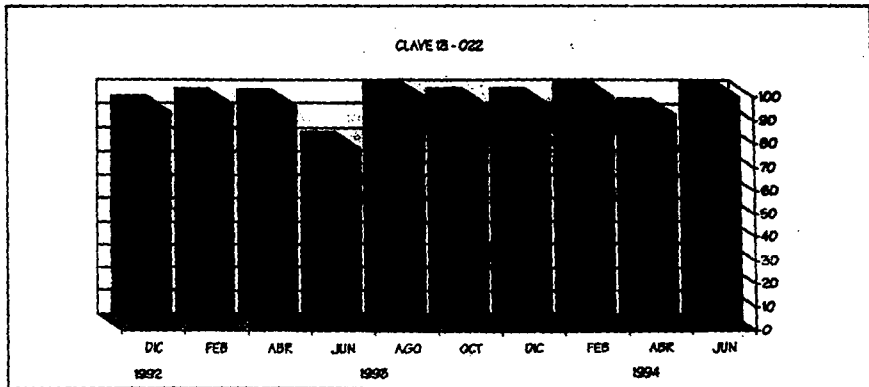
GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

UNIDAD DE ORGANIZACION

DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

PROCESO: DOTACION DE RECURSOS HUMANOS. SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

TIPO DE INDICADOR: EFICACIA



CLAVE	FORMULA	MIDE	RANGO DE ACEPTABILIDAD	CIFRAS OBTENIDAS						
13 - 022	$\frac{E5+E2+E3+E4(13-019)+(13-020)+(13-021)}{3}$	OPORTUNIDAD EN LA APLICACION DEL SERVICIO DE SELECCION	100%		FEB	ABR	JUN	AGO	OCT	DIC
				1992						96.33
				1993	96.33	96	78.33	100	96.58	96.28
				1994	100	92.33	100			

FIGURA 14

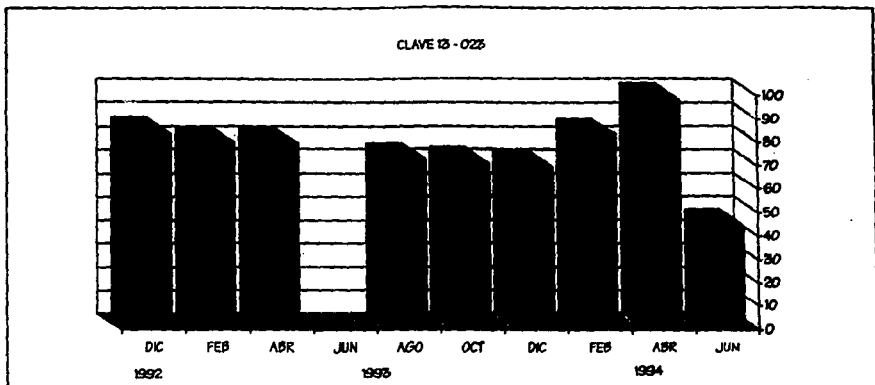
SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE ORGANIZACION

GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

PROCESO: DOTACION DE RECURSOS HUMANOS. SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

TIPO DE INDICADOR: EFICACIA



CLAVE	FORMULA	MIDE	RANGO DE ACEPTABILIDAD	CIFRAS OBTENIDAS						
13 - 023	$E6 = \frac{\text{CANDIDATOS TURNADOS AL AREA}}{\text{SOLICITANTE EN EL BIMESTRE}} \times 100$ PRONOSTICO DE DOTACION	CALIDAD DEL RECLUTAMIENTO	100%		FEB	ABR	JUN	AGO	OCT	DIC
				1992						83.70
				1993	80	79.56	0.0	72.66	70.94	88.89
				1994	85.24	98.50	44.45			

FIGURA 15

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE ORGANIZACION

GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

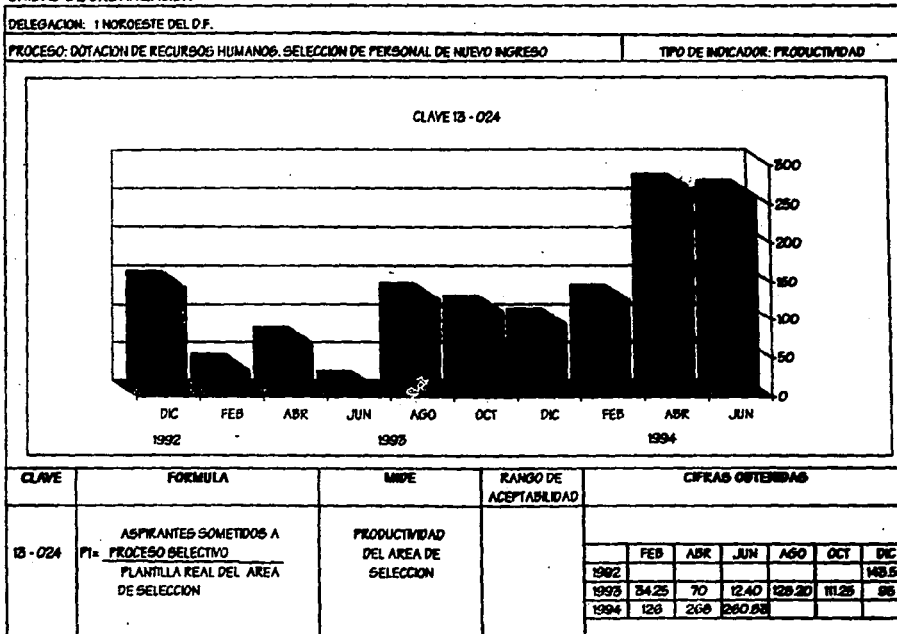


FIGURA 16

GRAFICA DE CONTROL DEL INDICADOR

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

UNIDAD DE ORGANIZACION

DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

PROCESO: DOTACION DE RECURSOS HUMANOS, SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO

TIPO DE INDICADOR: EFICIENCIA



CLAVE	FORMULA	UNIDE	RANGO DE ACEPTABILIDAD	OTRAS OBSERVAS																								
18 - 025	$EF = \frac{E1 \times E2}{100} = \frac{(18-018) \times (18-022)}{100}$	CALIDAD DEL SERVICIO DE SELECCION	100%	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Year</th> <th>Month</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td rowspan="3">1992</td> <td>DIC</td> <td>98.23</td> </tr> <tr> <td>ABR</td> <td>96.23</td> </tr> <tr> <td>JUN</td> <td>96.23</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">1993</td> <td>AGO</td> <td>96.23</td> </tr> <tr> <td>OCT</td> <td>96.23</td> </tr> <tr> <td>DIC</td> <td>98.23</td> </tr> <tr> <td rowspan="3">1994</td> <td>JUN</td> <td>92.23</td> </tr> <tr> <td>AGO</td> <td>92.23</td> </tr> <tr> <td>DIC</td> <td>98.23</td> </tr> </tbody> </table>	Year	Month	Value	1992	DIC	98.23	ABR	96.23	JUN	96.23	1993	AGO	96.23	OCT	96.23	DIC	98.23	1994	JUN	92.23	AGO	92.23	DIC	98.23
Year	Month	Value																										
1992	DIC	98.23																										
	ABR	96.23																										
	JUN	96.23																										
1993	AGO	96.23																										
	OCT	96.23																										
	DIC	98.23																										
1994	JUN	92.23																										
	AGO	92.23																										
	DIC	98.23																										

FIGURA 17

CLAVE DEL INDICADOR	ANALISIS
13 - 018	<p>El cumplimiento en la atención de las solicitudes durante 10 primeros días hábiles de la Sección de Selección fueron indicadas que todas y cada una de las solicitudes de servicio recibidas en la Sección de Selección fueron atendidas oportunamente.</p>
13 - 019	<p>En el indicador que mide la oportunidad en la Selección, desde solicitud de Servicio hasta evaluación de las Fases de la I a la III; se obtuvo en 5 muestras entre 60% y 80% bajo del rango de aceptabilidad. Es necesario hacer énfasis en que Servicios Generales y Telégrafos de México requieren 5 días hábiles para hacer llegar el aviso a los aspirantes. Este trámite no está bajo el control de Selección, por lo tanto no es responsable del mismo. Tomando en cuenta que es independiente ser dueño del proceso para mejorar cada una de las Fases de la Evaluación Selectiva; las actividades que realizan otras áreas no deben estar comprometidas para medir el proceso interno de Selección.</p> <p>Actualmente el número de días establecido para este indicador es de 5 días calendario. La propuesta es ampliar mínimo a 14 el número de días empleados. Quedando la fórmula de la siguiente manera:</p>
	<p style="text-align: center;"> $E2 = \frac{N \text{ (DAS)}}{\text{NÚMERO DÍAS EMPLEADOS DESDE SOLICITUD DE SERVICIO HASTA EVALUACION DE FASE I. III}}$ $\times 100$ </p> <p>Al ampliar el número de días es más objetivamente la oportunidad en la Selección, ya que se toman en cuenta los días empleados por Servicios Generales y Telégrafos de México</p>

INDICADOR	ANALISIS
13-020	<p>El indicador que mide oportunidad en la Evaluación Médica logró un rango de aceptabilidad de 100% de Noviembre de 1990 a Junio de 1994.</p> <p>Para asegurar lo anterior, se orienta a los aspirantes para que puedan llevar a efecto su examen médico sin demoras.</p> <p>En el indicador de oportunidad en la Selección y las acciones administrativas inherentes al Proceso Selectivo para su conclusión, se observó que en 5 trimestres se obtuvieron calificaciones por debajo del rango de aceptabilidad; movimiento que incluye un proceso que no es responsabilidad directa de la Sección de Selección.</p> <p>Así pues, el área responsable de impartir la Capacitación Selectiva a las 6 categorías contempladas en el Manual de Procedimientos IMSS Capacitación, lo hace en base a los programas generales, con el fin de garantizar que el aspirante tenga los conocimientos y habilidades del puesto que va a desempeñar, con ello se abarcan las quejas de las Unidades con respecto a la capacidad de los trabajadores, para un Servicio de Calidad.</p> <p>La propuesta consiste en determinar un indicador que mida la oportunidad en la Selección y las acciones administrativas inherentes al proceso selectivo para su conclusión.</p>
13-021	<p>En este indicador se sugiere que no se tomen en cuenta los días empleados en la Capacitación Selectiva, ya que es un proceso en el que no incide el área de Selección. De este modo, disminuye el número de días para la conclusión de los trámites administrativos del proceso</p> <p style="text-align: center;"> ADMINISTRATIVAS INHERENTES AL PROCESO SELECTIVO PARA SU CONCLUSION PROMEDIO DIAS EMPLEADOS EN LAS ACCIONES 5 (DIAS) E4 = X100 </p>

FIGURA 19

CLAVE DEL INDICADOR	ANÁLISIS
13-022	<p>Las observaciones que se hicieron a los indicadores 13 - 019, 13 - 020 y 13 - 021 están las mismas para la medición de este indicador; dado que se alimentan de las cifras obtenidas en aquellos.</p>
13-023	<p>Este indicador está en función del número de propuestas sindicales recibidas en la Sección de Selección, que en ningún caso excede la proporción correcta del 5 X 1, por lo que el Recrutamiento las necesidades de Dotar de Trabajo no pueden ser cubiertas. Cabe señalar que el Recrutamiento deficiente depende del Sindicato y a pesar de la labor de conversión que Selección de Personal lleva a cabo, en la práctica no se obtienen los resultados deseados, por lo que es necesario modificar los factores para medir la Calidad de Recrutamiento; es decir que el promedio de dotación se obtenga de el número de aspirantes evaluados, sin tomar en cuenta el total de propuestas que llegan a Selección; debido a que estas, en una proporción significativa no cubren requisitos. La propuesta a este indicador es la siguiente :</p> $E = \frac{\text{CANDIDATOS TURNOADOS AL AREA ASPIRANTES EN EL BIMESTRE PRONOSTICO DE DOTACION DE ASPIRANTES SOMETIDOS A PROCESO SELECTIVO}}{\text{X100}}$ <p>La finalidad al plantear este indicador es medir la Calidad del Proceso Selectivo y no la del Recrutamiento como es ha venido haciendo, ya que es un proceso que no depende de Selección.</p>

FIGURA 20

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
UNIDAD DE ORGANIZACION

AREA DE SERVICIO: SECCION DE SELECCION DE PERSONAL DE NUEVO INGRESO
DELEGACION: 1 NOROESTE DEL D.F.

CLAVE DEL INDICADOR	ANALISIS
13-024	En este indicador se denota un incremento a partir del 4to. bimestre de 1993, debido a un análisis más específico de las acciones y los tiempos que el personal técnico - operativo dedica a su propia capacitación, al desarrollo de proyectos en equipo y a las actividades propias de su función.
13-025	El tiempo que otras áreas requieren para llevar a cabo ciertos trámites como son: el envío de telegramas, el examen médico y la Capacitación Selectiva afectan el porcentaje del indicador.

FIGURA 21

**6. ANALISIS Y
SUGERENCIAS AL
MODELO IMSS
SELECCION DE PERSONAL**

Para poder hacer un análisis del Modelo actual del Sistema IMSS Selección de Personal, destacando los logros alcanzados, así como, los aspectos críticos que repercuten negativamente en el Servicio; es hace necesaria la comparación con el Modelo anterior.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS

MODELO ACTUAL	MODELO ANTERIOR
- Sin participación sindical.	- Con participación sindical.
- Sin reevaluaciones.	- Con reevaluaciones.
- Clasificación en 5 grupos en Categorías de Base de acuerdo a actividades, nivel escolar, sueldo y funciones: 1.- Operativas. 2.- Administrativas 3.- Técnicas 4.- Profesional 5.- Normadas por convenio	- Clasificación de 3 grupos de Categorías por escolaridad 1.- Hasta primaria. 2.- Enseñanza media (secundaria equivalentes). 3.- Pasantes a nivel superior, profesionistas titulados y con alguna especialización.
- Cédula de Evaluación para cada una de las Categorías de Base.	- Sin Cédula de Evaluación.
- Clasificación en 6 grupos en Puestos de Confianza "A" de acuerdo al nivel de responsabilidad, requisito de escolaridad, experiencia y funciones: 1.- Administrativas 2.- Administrativas "C" 3.- Administrativas "B" 4.- Administrativas "A" 5.- Mando Intermedio 6.- Directivas	- Sin Clasificación

CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS

MODELO ACTUAL	MODELO ANTERIOR
- Cédula de Evaluación para cada uno de los Puestos de Confianza.	- Sin Cédula de Evaluación.
- Duración del Proceso: 20 días.	- Duración del Proceso: 4 meses hasta 1 año.
- Fundamentos estadísticos en base de datos para el establecimiento de criterios y parámetros empleados para evaluar aspirantes.	- Utilización de criterios y parámetros acordados por IMSS y SNTSS, por lo general sin el debido fundamento y en correspondencia a la población a evaluar.
- Con Autonomía de Gestión.	- Sin Autonomía de Gestión.
- Seleccionar al Aspirante Mejor Calificado.	- Elegir a aquellos aspirantes que aprueben su Proceso Selectivo.

El actual Modelo Institucional de Selección de Personal de Nuevo Ingreso en Categorías de Base y Puestos de Confianza "A", a partir de su implantación en febrero de 1990 se ha caracterizado por su permanente orientación hacia procesos de cambio con una dinámica de mejora continua y de enriquecimiento en la aplicación de servicios profesionales que garanticen al Instituto la incorporación de Recursos Humanos Mejor Calificados para brindar efectivamente, con Calidad y Calidez los Servicios de la Seguridad Social (IMSS, 1991).

A continuación se describen los aspectos más relevantes del Servicio de Selección, con el propósito de exponer sugerencias para una mejora continua en la aplicación profesional del Servicio.

Los logros alcanzados a partir de la implantación del Modelo actual de Selección de Personal a la fecha, son los siguientes:

- Implantación de un Modelo exclusivamente Institucional.

- Se presenta un Modelo con un marco teórico metodológico, fundado y sustentado en leyes, principios, teorías, métodos y técnicas profesionales; que objetivamente permitan conocer el comportamiento y limitaciones del Servicio de Selección.
- Se contempla un programa de trabajo, encausado hacia las políticas Institucionales de Calidad y Excelencia, orientado a la mayor precisión de medición, para garantizar que los resultados obtenidos sean objetivos.
- Implementación y mejoramiento de los instrumentos utilizados en la evaluación de los aspirantes, garantizando una mayor acertividad en el pronóstico laboral que se derive del proceso selectivo. Ejemplo de ello, con los instrumentos de evaluación "IMSS".
- Recopilación de información estadística a Nivel Nacional, a través de la cual se elaboró una base de datos de 1990 a la fecha, incrementada y mantenida de manera permanente mediante los sistemas de recopilación establecidos, siendo esta la que sustenta de manera objetiva el Modelo
- Elaboración de parámetros por categoría y puesto, elaborados en cada Delegación; para la mayor precisión en la interpretación de los resultados, emanados de los instrumentos de evaluación aplicados.
- Evaluación y retroinformación del área normativa a las diferentes Delegaciones del País, sobre la efectividad de la operación del Servicio de Selección; a través de la revisión, análisis y obtención de indicadores, orientado básicamente a la búsqueda permanente de dos aspectos sustantivos: por una parte, la actualización de los métodos y las técnicas de Selección; y por la otra, la simplificación de los procedimientos administrativos. Ejemplo de esto último, es el desarrollo de programas en sistemas de cómputo para la captura, calificación y control de la información de la operación del Servicio. Impactando esto de manera directa en el mejoramiento del trato que se debe establecer entre Instituto y Aspirante.
- Búsqueda permanente en todo el sistema por diversos medios, que permitan el desarrollo profesional de quienes operan el Servicio de Selección, destacando las siguientes acciones: la estimulación a la investigación, así como reuniones de actualización y mantenimiento del Servicio. Cabe mencionar, que se llevo a cabo un foro de análisis y revisión de Modelos de Selección de Personal con la participación de nueve empresas.
- Apoyo de las Áreas Normativas a través del Oficio Circular N° 006, en el que se apoya la política de que "Previo a la cobertura Definitiva o Temporal de cualquier plaza, en categorías de Base o Confianza "A" el candidato debe tener Proceso Selectivo Acreditado" (Anexo 3)

Por otro lado, el Oficio Circular N° 173, establece que la Normatividad vigente en materia de Selección de Personal de Nuevo Ingreso en Puestos de Confianza "A", establezca como límite máximo de edad los 40 años (Anexo 10).

- Actualización y difusión continua de las Normas Políticas y Procedimientos a seguir para la operación del Servicio de Selección de Personal.

En cuanto a los aspectos que repercuten negativamente en el Servicio de Selección, destacan los siguientes:

Limitaciones en Sistemas Computerizados. Si bien, es cierto que las áreas de Selección han logrado el acceso a sistemas de cómputo; se hace indispensable que estas cuenten con su propia microcomputadora, acción que sería de gran beneficio en las actividades de Selección, dadas las perspectivas que los sistemas de cómputo tienen para la mayor tecnificación del Servicio.

Cobertura de Plantilla. Existe la necesidad de que las Secciones de Selección cuenten con el personal mínimo indispensable para operar adecuadamente el Servicio, ya que esto impacta en el buen desempeño del trabajo que se realiza en el área.

Manejo de Requerimiento de Candidatos. Bolea de Trabajo no solicita lo que el Instituto realmente necesita, por lo cual se hace necesario que Selección de Personal, atienda únicamente las Solicitudes de Servicio previamente validadas; para evitar excedentes de Recursos Humanos. Para lograr lo anterior, los Jefes Delegacionales del Departamento de Personal deberán involucrarse en un mayor conocimiento del Servicio de Selección, así como establecer la coordinación con el Departamento de Asuntos Contractuales para implementar procedimientos funcionales en el manejo de candidatos que efectúan las Boleas de Trabajo.

Dentro de los aspectos que se considera provechosos destacar, por el impacto que tiene en la Selección de Personal, es el **Reclutamiento**.

El Reclutamiento es sin lugar a duda una tarea dinámica que requiere de adquirir el Recurso Humano que la Institución necesita. Es evidente que esta tarea se centra básicamente en atraer el mayor número de gente con características específicas y concretas a la empresa, con la finalidad de que el más apto cubra el puesto.

Considerando que el propósito fundamental de Selección de Personal es, el hecho de hacer predicciones acerca de los resultados de una persona en un puesto determinado. Es importante señalar que Selección debe tener una participación activa en el Reclutamiento, puesto que es el primer paso del Proceso Selectivo. Examinando las necesidades actuales de nuestra Institución, resulta oportuno mencionar algunas de las características del Reclutamiento que Selección enfrenta cotidianamente.

El número de aspirantes enviados a Selección es insuficiente, el consideramos que por categoría o puesto solicitado se deben enviar 3 aspirantes. Es importante mencionar, que para aquellas categorías que requieren especialización técnica, título y cédula profesional, no se cuenta con la cantidad mínima de personas para llevar a cabo el Proceso de Evaluación Selectiva.

Aunado a esto, están los aspirantes que se envían a Selección, que tienen uno o más Procesos Selectivos no acreditados. También existen los aspirantes que no cubren los requisitos (de escolaridad, edad, etc.) que marca el Contrato Colectivo de Trabajo, y que son enviados a Selección. Como resultado de lo anterior, Selección de Personal se ve limitada de proveer Recursos Humanos Mejor Calificados a las Boleas de Trabajo; esto a la larga ocasiona en el personal contratado ineatisfacción, baja en el rendimiento laboral, así como trabajo improductivo.

En las Figuras 22, 23, 24 y 25, se muestra el reporte de retroinformación enviado por el Departamento de Normas de Selección de Personal a la Delegación N° 1 Noroeste del D.F., acerca de la Calidad del Reclutamiento. Esta información se obtiene del Informe de Actividades de Programación y Control, enviado al Área Normativa a través de sus representantes a Nivel Delegacional. Cabe mencionar, que los datos que se muestran en estas Figuras corresponden a los periodos comprendidos del 6to bimestre de 1993 (Noviembre-Diciembre) al 3er bimestre de 1994 (Mayo - Junio).

En relación con esto, la sugerencia es que Selección de Personal tenga ingerencia directa en el Reclutamiento, logrando así una coordinación con las áreas involucradas en el Proceso Selectivo. Además cuenta con información, conocimientos, técnicas y experiencia suficiente.

Un ejemplo, es el Catálogo de Documentos Académicos Delegacional, mismo que fue elaborado con la información enviada por cada Delegación al Departamento de Normas de Selección; y el cual se continúa enriqueciendo, registrando todas las Escuelas formadoras existentes y que pueden proporcionar al IMSS los Recursos Humanos Calificados que éste requiere.

Lo anterior, nos lleva a concluir que el Proceso de Reclutamiento que se realiza actualmente en el Instituto Mexicano del Seguro Social, no garantiza los Recursos Humanos, convirtiéndose en gastos inadecuados y pérdidas irremediables, así como improductividad y conflictos innecesarios.

Tomando en cuenta que los Recursos Humanos son de gran valor para la productividad de cualquier empresa, y que el objetivo es encontrar al hombre adecuado para el puesto adecuado; se enfatiza la importancia de que Selección de Personal tenga una participación activa para contar con un Reclutamiento de Calidad.

REPORTE DE RETRORINFORMACION ACERCA DE LA CALIDAD DEL RECLUTAMIENTO

DELEGACION N° 1 NOROESTE

CALIDAD DEL RECLUTAMIENTO EN CATEGORIAS DE BASE			
BIMESTRE	CONSISTENTE	SUFICIENTE	INADECUADO
6/83	69.56	37.56	30.75
1/84	5/0	5/0	5/0
2/84	75.00	53.85	19.72
3/84	60.00	0.0	20.00

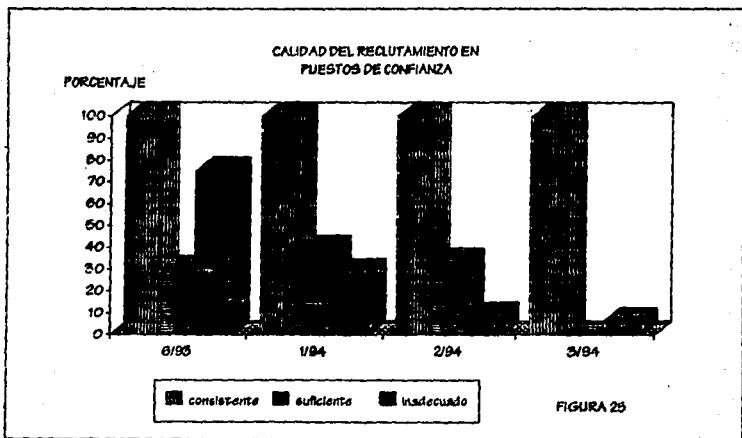
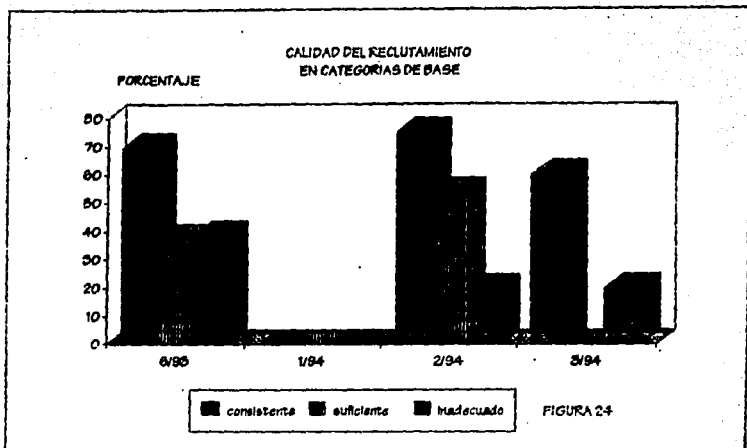
FIGURA 22

CALIDAD DEL RECLUTAMIENTO EN PUESTOS DE CONFIANZA			
BIMESTRE	CONSISTENTE	SUFICIENTE	INADECUADO
6/83	100	29.82	75.00
1/84	100	38.83	28.57
2/84	100	33.33	8.47
3/84	100	0.00	3.25

<> Todas las cifras expresadas, corresponden a porcentajes

FIGURA 23

FALLA DE ORIGEN



FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

Como se ha observado en este Reporte de Trabajo Profesional, este siglo se ha caracterizado por el desarrollo de las Organizaciones Sociales. En el área productiva los avances tecnológicos y administrativos han alcanzado niveles de complejidad que enfrentan con nuevas necesidades al Psicólogo Organizacional.

Particularmente, la Selección de Personal es una actividad básica dentro de los quehaceres de cualquier Organización; siendo el personal de toda Institución o Empresa el elemento valioso y el recurso principal que permite, además de contar con la infraestructura adecuada, proporcionar los Servicios de Calidad que llevan a estas Organizaciones a ser líderes en su campo. En este sentido es importante elegir y contratar personal calificado y competente.

Sin embargo, es un hecho que existe la necesidad por parte de las Organizaciones de contar con Psicólogos capaces de tomar decisiones certeras en relación a la selección de candidatos.

Sin perder de vista lo anterior y preocupados por la Calidad de los Servicios que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social, las actividades de Selección de Personal se abocan a la tarea de elaborar nuevas estrategias acordes con los avances teóricos científicos apegados a la realidad Institucional.

Ante esta situación surge la determinación Institucional de hacerse cargo de la Selección de Personal, para incorporar Recursos Humanos de Calidad, que aseguren la atención de esta cada vez más urgente demanda.

De este modo, el presente Modelo esenta precedente en la Selección de Recursos Humanos en el Instituto, caracterizándose por avanzar y desarrollarse de manera paralela al crecimiento y establecimiento de mejores Servicios de Seguridad Social en el país, lo que ha generado una exigencia constante ante la cual es deben presentar modernas respuestas eficientes y sólidas.

De ahí, el interés de exponer un análisis de la Aplicación de los Indicadores de Eficacia, Productividad y Eficiencia de el Servicio de Selección, de la Delegación 1 Norcoasta de D.F., así como sugerencias prácticas tendientes a implementarse, para lograr que a través de la evaluación de dichos Indicadores, se alcance mayor objetividad y se logre una constante superación de los Servicios que brinda la Institución.

Ahora bien, es un hecho que en toda actividad técnica, existen factores que pueden intervenir desfavorablemente para su desarrollo que escapan del control establecido.

En relación con estas limitaciones, en el Instituto se observan varias dentro de la función de dotar Recursos Humanos. Tal es el caso de la etapa anterior al Proceso de Selección el cual destaca entre otras, el Reclutamiento deficiente por parte del Sindicato.

La propuesta inmediata sería que Selección tenga ingerencia directa en el Reclutamiento, ya que esta se orienta hacia un funcionamiento técnico profesional, basado y sustentado en una metodología controlada y aplicada lo más estrictamente posible. Si esto fuera factible sería el primer paso, más no el único, para lograr un cambio favorable en el Instituto.

Así pues, se pretende que las sugerencias planteadas sean acciones que puedan realizarse con la convicción de que el cambio es necesario para mejorar la Calidad del Servicio que se presta; así como el desarrollo de cada trabajador en un ambiente agradable que le permita dar lo mejor de sí y crecer como persona.

El Modelo IMSS Selección de Personal tiene como objetivo la elección del candidato idóneo para ocupar una Categoría de Base y/o un Puesto de Confianza "A" vacante en el Instituto; así como la búsqueda constante de mejorar en Calidad y Calidez los Recursos Humanos a incorporar, y por ende la Seguridad y Solidaridad Social para con los Mexicanos.

En base a la experiencia laboral se puede decir, que la observación y el análisis de los datos inherentes a la evaluación de aspirantes a ingresar al Instituto, permite el desarrollo de métodos y técnicas de evaluación; garantizando una mayor objetividad en el pronóstico laboral del proceso selectivo

Se considera que el enfoque conductista que imparte la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, representa una alternativa teórica al presentar sistemas de enseñanza encaminados al desarrollo de la investigación experimental y su aplicación en las diferentes áreas de la Psicología.

Esto se demuestra a través de los trabajos realizados por los diferentes autores citados a lo largo del presente trabajo, los cuales han investigado y aplicado la Psicología en la Organización justificando su intervención desde un punto de vista conductual como una corriente con un método científico encaminada a dar resultados objetivos.

Finalmente, no se debe olvidar que las Organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución, del Recurso Humano con que cuentan; responsabilidad del Psicólogo al proporcionar al personal accesible con dichos propósitos que se ajuste a una cultura organizacional y a una dirección compatible con sus habilidades y personalidad, y sobre todo con sus objetivos para hacerlo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Puede entonces decirse sin exageración, que el Recurso Humano es la vida misma de las Organizaciones.

PAGINACION VARIA

COMPLETA LA INFORMACION

ANEXOS

INFORME DE ACTIVIDADES DE PROGRAMACION Y CONTROL

DELEGACION:				PERIODO:						
PUESTO O CATEGORIA		CLAVE	REQUERIMIENTO BIM:			PRONOSTICO DE DOTACION:				
AREA SOLICITANTE		FECHA: LUGAR: HORA:	PROGRAMACION			ASPIRANTES PROCESO TURBADO:				
						ASPIRANTES PROCESO COMPLETO:				
						ASPIRANTES PROCESO INCOMPLETO:				
PUNTO DE CORTE DE CALIDAD:			RESULTADOS DE LA EVALUACION					RESULT.	FECHA DE EMBO DEL	
ASPIRANTES			FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5	GLOBAL		
CLAVE	NOMBRE	SOLUBER	N° RG	N° RG	N° RG	RESULT.	RESULT.	N° RG	RESULT	
TOTAL:										
RESPONSABLE										

REGISTRO DELEGACIONAL DE ASPIRANTES

CLAVE	NOMBRE	SOL/SEKY
-------	--------	----------

REGISTRO EXISTENTE		
CLAVE	NOMBRE	SOL/SER

SOLICITUD DE EMPLEO

DELEGACION				
I DATOS GENERALES				
APELLIDO PATERNO		MATERNO	NOMBRE(S)	
DOMICILIO		COLONIA		
MUNICIPIO		CODIGO POSTAL		
CATEGORIA O PUESTO		SALARIO QUE PRETENDE		
LUGAR DE NACIMIENTO		FECHA DE NACIMIENTO	EDAD (AÑOS)	
R.F.C.	NACIONALIDAD	ESTADO CIVIL	AFILIACION IMSS	
II AREA ACADEMICA				
GRADO MAXIMO DE ESTUDIOS		CERTIFICADO / TITULO	PROMEDIO CALIF	
		SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>		
III AREA LABORAL				
NOMBRE DE LA EMPRESA ULTIMOS EMPLEOS	ACTIVIDAD DESEM PEÑADA	FECHAS		MOTIVO DE SEPARACION
		DE	A	
HA TRABAJADO ANTES EN EL IMSS?	SI <input type="radio"/>	NO <input type="radio"/>	MATRICULA	
NOTAS IMPORTANTES				
<p>LOS DATOS ASENTADOS POR MI EN ESTA SOLICITUD TENDRAN USO ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL Y PARA FINES LABORALES EXCLUSIVAMENTE. ACEPTO CUALQUIER RESPONSABILIDAD QUE SE ORIGINE POR HABER FALDEADO ALGUNOS DE LOS DATOS ASENTADOS ENELLA. DECLARO NO ESTAR INHABILITADO PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO SOLICITADO.</p> <p>ARTICULO 47 DE LA LEY FEDERAL DE TRABAJO.</p> <p>SON CAUSA DE RESCISION SIN RESPONSABILIDAD DEL PATRON: FRACCION I) ENGAÑARLO EL TRABAJADOR O EN SU CASO, EL SINDICATO QUE LE HUBIERE PROPUESTO O RECOMENDADO CON CERTIFICADO O REFERENCIAS FALSOS EN LOS QUE SE ATRIBUYEN AL TRABAJADOR CAPACIDAD, APTITUDES O FACULTADES DE QUE CAREZCA..."</p>				
FIRMA			FECHA	

CITATORIO

DELEGACION

NOMBRE _____

CATEGORIA _____

FECHA _____

HORA _____

LUGAR _____

**SE CANCELARA LA EVALUACION DE NO PRESENTAR EL TALON DE LA PROPUESTA
SINDICAL O IDENTIFICACION CON FOTOGRAFIA**

FAVOR DE SER PUNTUAL

ANEXO 4

**SOLICITUD Y DICTAMEN DE EXAMEN
MEDICO DE APTITUD PARA EL TRABAJO**

FOLIO N° _____

DELEGACION _____ _____	FECHA		
	AÑO	MES	DIA
C. SOLICITO A USTED SE PRACTIQUE EXAMEN MEDICO AL (A LA) C. ASPIRANTE A LA CATEGORIA O PUESTO DE _____ _____			
ATENTAMENTE _____ NOMBRE Y FIRMA			
DICTAMEN	FECHA		
	AÑO	MES	DIA
PARA LAS ACTIVIDADES ESPECIFICAS DE LA CATEGORIA O PUESTO EL ASPIRANTE RESULTO MEDICAMENTE: APTO _____ NO APTO _____ PORQUE _____ _____			
_____ MEDICO RESPONSABLE NOMBRE, MATRICULA Y FIRMA			

ANEXO 5

REPORTE DE RESULTADOS

NOMBRE					
APELLIDO PATERNO		MATERNO		NOMBRE (S)	
CATEGORIA O PUESTO					
DELEGACION		FECHA	AÑO	MES	DIA
RESULTADO		RANGO		NUMERO	
LETRA					
RESPONSABLE (NOMBRE Y FIRMA)					

ANEXO 6

CARTA DE APROBACION

EN _____ EL _____ DE 199 _____
C. _____

EL IMSS TIENE COMO META DENTRO DE SU PROCESO SELECTIVO, INCORPORAR
LOS ELEMENTOS HUMANOS MEJOR CALIFICADOS QUE GARANTICEN LA CALIDAD
Y EFICIENCIA DE LOS SERVICIOS DE SEGURIDAD SOCIAL QUE OTORGAMOS.

DESPUES DE CONCLUIR LAS EVALUACIONES CORRESPONDIENTES A SUS
TRAMITES DE INGRESO, NOS ES GRATO COMUNICAR A USTED QUE REUNE LOS
REQUISITOS Y LAS CARACTERISTICAS PERSONALES PARA LA CATEGORIA A LA
QUE ASPIRA.

HACEMOS DE SU CONOCIMIENTO QUE SU EXPEDIENTE PASA A LA BOLSA DE
TRABAJO PARA SU REGISTRO COMO CANDIDATO DE LA MISMA EN DONDE
ESTARA EN POSIBILIDAD DE INICIAR SUS CONTRATACIONES DE ACUERDO A LAS
NECESIDADES DEL INSTITUTO.

FELICIDADES

ESPERAMOS DE USTED LA REALIZACION DE SU MEJOR ESFUERZO

ATENTAMENTE

EJEMPLO DE CEDULA DE EVALUACION

CATEGORIA		N°	
DIMENSIONES A MEDIR			
FASE I (DICTAMEN BASICO DE LA PERSONALIDAD)		FASE III (DICTAMEN DE CAPACIDADES PSICOLABORALES)	
ANTECEDENTES EN PROCESO SELECTIVO	TOTAL	CAPACIDAD DE RENDIMIENTO INTELCTUAL	PRIM
COBERTURA DE REQUISITOS	TOTAL	CAPACIDAD DE PRODUCTIVIDAD Y EFICACIA	SEC
DESEMPEÑO GENERAL		CAPACIDAD DE CONSTANCIA Y PERSEVERANCIA	PRIM
CALIFICACION: MR R CD NR		CAPACIDAD DE ORGANIZACION Y ORDEN	PRIM
		CAPACIDAD DE MANEJO DE LA AGRESION	SEC
FASE II (DICTAMEN DE HABILIDADES ESPECIFICAS)		CAPACIDAD DE DIRECCION EN EL TRABAJO	SEC
HABILIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	PRIM	CAPACIDAD DE CAUTELA Y REFLEXION	PRIM
HABILIDAD PARA SEGUIR INSTRUCCIONES		CAPACIDAD DE RELACIONES INTERPERSONALES	PRIM
HABILIDAD PARA PERCIBIR DETALLES	PRIM	CAPACIDAD DE AJUSTE SOCIAL	PRIM
HABILIDAD PARA COMUNICARSE	PRIM	CAPACIDAD DE AJUSTE EMOCIONAL	SEC
HABILIDAD PARA ACTIVIDADES DE DESTREZA MANUAL		CAPACIDAD DE AJUSTE GENERAL AL MEDIO	SEC
HABILIDAD EN EL MANEJO DE NUMEROS		CALIFICACION MR R CD NR	
HABILIDAD PARA LA RELACION ESPACIAL DE OBJETOS	PRIM		
HABILIDAD PARA LA OPTIMA EJECUCION LABORAL	PRIM	FASE IV (DICTAMEN MEDICO DE APTITUD PARA EL TRABAJO)	
CALIFICACION MR R CD NR		PERFIL FISICO DE CAPACIDAD LABORAL	TOTAL
		FASE V (DICTAMEN DE CAPACITACION EN PROCESO SELECTIVO)	
		CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO TECNICO	TOTAL

SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA

"50 AÑOS CUMPLIENDO"

30 de Noviembre de 1993

OFICIO-CIRCULAR No. 006

SUBDIRECTORES GENERALES
SECRETARIO GENERAL
COORDINADORES GENERALES
DELEGADOS ESTATALES
REGIONALES Y DEL
DISTRITO FEDERAL.

Con oficio No. 00046 de fecha 28 de Agosto de 1992 fué autorizada por la Dirección General la Normatividad para la Operación de los servicios de Selección de Personal de Nuevo Ingreso orientada a la búsqueda del personal mejor calificado. Una de sus políticas fundamental es establece lo siguiente:

"Previo a la cobertura Definitiva o Temporal de cualquier plaza, en categorías de Base o Confianza "A" el candidato debe tener Proceso Selectivo Acreditado"

Agradeceré a usted su personal vigilancia al cumplimiento de la Normatividad mencionada.

ATENTAMENTE

LIC. GERARDO RUIZ ESPARZA
Subdirector General Administrativo

ANEXO 9

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

**SUBDIRECCION GENERAL ADMINISTRATIVA
JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO**

"50 AÑOS CUMPLIENDO"

10 de Noviembre de 1983.

Oficio Circular No. 173

LIC. MAURICIO ITUARTE HURTADO
Titular de la Delegación No. 1
Noroeste del D.F.

At'n: Dr. Fernando Coutiño Esquinca
Jefe de Servicios Administrativos

La Normatividad vigente en materia de Selección de Personal de Nuevo Ingreso en Puestos de Confianza "A", establece como límite máximo de edad los 40 años, ello bajo la premisa de garantizar un pronóstico de vida laboral en óptimas condiciones físicas, que favorezcan la calidad de los Servicios que el Instituto otorga.

Por lo anterior, solicito a usted, su personal colaboración en la vigilancia al cumplimiento de esta política.

Sin otro particular, aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE

C.F. ABRAHAM G. VELAZQUEZ GUZMAN
Titular

con copia.

- Lic. Gerardo Ruiz Esparza.- Subdirector General Administrativo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, G. (1988). **"Administración de Recursos Humanos"** México: Trillas.
- Ballesteros, R. (1982). **"La Psicología Aplicada a la Empresa"** Barcelona: CEAC
- Bium, L. y Naylor, J. (1976). **"Psicología Industrial"** México: Trillas.
- Cuevas, M. (1982). **"La Participación en el Reclutamiento y Selección de Personal en Empresas Tipo Departamental"** Reporte de Trabajo UNAM - ENEPI.
- Dunnette, D y Kirchner, K. (1990). **"Psicología Industrial"** México: Trillas.
- Fingermann, G (1974). **"Psicotecnia y Orientación Profesional"** Buenos Aires: El Atenco.
- Flores, A. y Navarrete, L. (1983). **"Desarrollo Organizacional"** Tesis UNAM
- French, W. (1988). **"Administración de Personal"** México: Limusa.
- Grados, J. (1988). **"Inducción, Reclutamiento y Selección de Personal"**. México: Manual Moderno.
- Hawk, H. (1968). **"Reclutamiento y Selección de Personal"** México: Técnica.
- IMSS. (1988). **"Organización y Funcionamiento del IMSS"**. Subdirección Administrativa.
- IMSS. (1990). **"Guía Técnica para la aplicación de Indicadores de Evaluación"** Subdirección General Administrativa.
- IMSS. (Febrero, 1990). **"Trayectoria Histórica del IMSS"** Subdirección General Administrativa

FALLA DE ORIGEN

IMSS. (1990-1994). **"Modelo de Selección de Personal Institucional"** Folleto de Difusión. Cuarta Actualización. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo

IMSS. (1991) **"Programa de Mantenimiento del Servicio de Selección de Personal de Nuevo Ingreso"** Memoria Institucional. Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo

IMSS. (Mayo, 1991). **"Procedimiento para la Selección de Personal de Nuevo Ingreso en Categorías de Base"** Subdirección General Administrativa.

IMSS. (1992) **"Sustentación Teórica Metodológica del Modelo IMSS Selección de Personal"** Departamento de Normas de Selección de Personal.

IMSS (Enero, 1993) **"Cuestión Social"** Edición Especial por el Cincuentenario del IMSS

IMSS. (Abril-Junio, 1993). **"Solidaria"** Número Especial. 50 Aniversario del IMSS.

IMSS. (1993-1995). **"Contrato Colectivo de Trabajo"** IMSS-SENTSS.

IMSS.(1994). **"Catálogo Nacional de Descripción de Puestos Tipo Confianza"** Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

IMSS. (Junio, 1994). **"Manual de Procedimientos del Sistema IMSS Selección de Personal"** Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

Kazdin, A. (1978). **"Modificación de la Conducta y sus Aplicaciones Prácticas"** México: Manual Moderno.

Martínez, N. (1991). **"Un Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal desde una Perspectiva Conductual"** Teale UNAM - ENEPI.

Mascorro, L. (1992). **"La Importancia de la Entrevista y el Psicólogo en la Selección de Personal"** Teale. UNAM - ENEPI.

Mazariegos, R. (1994). **"Aportaciones del Psicólogo en una Institución de Crédito"** Teale. UNAM-ENEPI

FALLA DE ORIGEN

Mitolo, M. y Ruiz, T. (1988) **"La Función de Psicólogo Industrial en el Sistema Integral de Recursos Humanos"** Tesis. Universidad Iberoamericana.

Pacheco, H (1992) **"La Entrevista como Técnica de Selección de Personal"** Tesis UNAM-ENEPI.

Reyes, P (1987). **"El Análisis de Puestos"** México: Trillas

Rojas, E. (1993). **"El Papel del Psicólogo en la Implantación del Programa de Calidad Total en la Empresa TEBOS.A. de C.V."** Reporte de Trabajo UNAM-ENEPI.

Schultz, D. (1988). **"Psicología Industrial"** México. Interamericana

Vargas, J. (1994). **"Evaluación de Habilidades Laborales"** Reporte de Trabajo. UNAM - ENEPI

Werther, W. (1990). **"Administración de Personal y Recursos Humanos"** México: Mc. Graw Hill.