

209
2ej.



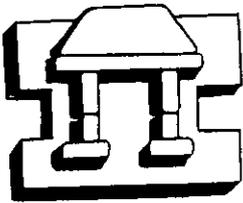
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

SELECCION DE PERSONAL Y CAPACITACION EN
EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

REPORTE DE TRABAJO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
ARIADNA ROMAN HERRERA

ASESOR: LUZ MARIA ROJAS DE GANTE.



IZTACALA

MEXICO.

1998.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

267523



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

A DIOS

Por guiarme y estar siempre conmigo.

A mi MADRE.

Por tu amor incondicional,
apoyo y motivación
para lograr mis objetivos.

A mis Hermanos

Dra. Laura Román Herrera
Por tu ejemplo de lucha y responsabilidad.

Ing. Jorge Román Herrera
Por tu dedicación y comprensión.

A mis sobrinos:

A Carlos A. Y Laura A. Pech
Con mucho cariño.

A la Familia Herrera Vargas.
Por su amor y fortaleza
que siempre me brindan.

A Martina Herrera G.
Por tu amistad.

A Edith Briceño I.
Alejandra Salas A. y
Judith Medina A.
por esos grandes momentos.

A todos mis compañeros y
amigos especialmente a :

Edith Juárez M.,
Atzimba Campos R., y
Miriam Hernández Q.
Gracias por su apoyo.

Con cariño.
Al Dr. Florville A.
Por sus valiosos consejos, sin los cuales
no hubiera concluido mi trabajo. Gracias

A la Profesora Luz M. Rojas de Gante.
Por su asesoría. Gracias.

INDICE

INTRODUCCION

I. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

- | | | |
|-----|--|----|
| I.1 | Concepto de organización. | 1 |
| I.2 | El Papel del Psicólogo en la Organización. | 4 |
| I.3 | La selección de Personal en las Organizaciones. | 6 |
| I.4 | La Capacitación de Personal en las Organizaciones. | 15 |

II. EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

- | | | |
|-----|--|----|
| 2.1 | El Instituto Mexicano del Seguro Social como Institución de Servicio. | 21 |
| 2.2 | Estructura Orgánica del Instituto Mexicano del Seguro Social. | 23 |
| 2.3 | La Inserción del Psicólogo en el Instituto Mexicano del Seguro Social. | 28 |
| 2.4 | Organigrama. | 37 |

III. SELECCIÓN Y CAPACITACION EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

3.1 Clasificación de los Trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social.	39
3.2 Bases Legales en las que se Sustenta el Modelo IMSS-Selección de Personal.	41
3.3 Políticas del Modelo IMSS- Selección de Personal.	42
3.4 Procedimientos del Modelo IMSS-Selección de Personal para la Operación de Servicios.	44
3.5 Capacitación de Personal.	49
3.6 Políticas generales del Modelo IMSS-Capacitación de Personal.	51
3.7 Procedimiento del Modelo IMSS-Capacitación.	54

IV REPORTE DE UN CASO: Experiencia laboral en el Instituto Mexicano del Seguro Social sección de selección Y capacitación de personal.

4.1 Actividades realizadas en la Sección de Selección de Personal en el IMSS de Abril de 1996 a Septiembre de 1996	72
4.2 Actividades realizadas en la Sección de Capacitación de Personal en el IMSS de Septiembre de 1995 a Abril de 1996.	79
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFIA.	86

INTRODUCCION.

Con el trabajo, se da inicio a la conceptualización organizacional y a la forma en que las organizaciones han evolucionado, desde que los hombres se aliaron y fueron creando pequeños talleres artesanales, hasta las grandes corporaciones que hay en nuestros días.

Dentro de las organizaciones cada individuo debe realizar diversas actividades. De hecho, una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Schein (1982).

Hoy en día, las grandes empresas estatales y paraestatales juegan un papel importante en la vida del hombre, y están obligadas a proporcionar a la población la prestación de bienes y servicios.

Incrementar la calidad en los servicios, se ha vuelto un tema de actualidad, debido a que éste es un aspecto competitivo en la sociedad moderna, la cual demanda más y mejores servicios de calidad los cuales solo podrán cumplirse con la selección y capacitación adecuada de sus trabajadores. Con ello se logra el desarrollo industrial e institucional como es el caso del Instituto Mexicano del Seguro Social que desde sus inicios se constituyó como una Institución de servicio, por lo que sus trabajadores tienen el deber de dar alta calidad en el otorgamiento de los servicios.

En este sentido, la importancia del papel del psicólogo en las empresas Mexicanas, radica en elegir a los candidatos idóneos que cubran con los requisitos del puesto solicitado y a su vez capacitarlos para el logro de la realización de sus actividades.

El proceso que siguen las organizaciones para seleccionar al personal varia según las necesidades de éstas así como también los programas que emplean para capacitarlos. 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 más 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. (Martínez, 1991)

Por otro lado, la capacitación adquiere un papel estratégico en la modernización de las organizaciones y del país, ya que esta orientada a subsanar las deficiencias en la calificación de la mano de obra y apoyar a todos los trabajadores tanto operativos, técnicos como administrativos y gerenciales. (Muñoz, 1990)

El Instituto Mexicano del Seguro Social, tiene como prioridad garantizar el derecho a la salud, por lo que da énfasis al proceso selectivo de personal de nuevo ingreso y en su momento capacitación para lograr sus fines.

Con base en lo anterior, en este Reporte de Trabajo se describen los Modelos de Selección y Capacitación de Personal que operan actualmente en el Instituto Mexicano del Seguro Social, se analiza el cumplimiento de los mismos, así como también el papel que realiza el psicólogo en éstas áreas.

1. PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL.

1.1 Concepto de Organización.

Históricamente, el trabajo ha sido considerado como la oportunidad de desarrollo del individuo y de la sociedad a la que pertenece. El trabajo es uno de los elementos que caracteriza al hombre como agente conformador y transformador de la realidad en que se encuentra inmerso. Tal actividad la ha llevado a cabo desde tiempos inmemoriales en diferentes circunstancias, propias del momento histórico vivido. El hombre es un ser social y por esta razón su trabajo lo desarrolla con otros hombres en la producción y creación de bienes y/o servicios. El trabajo no configura una necesidad sino un medio para satisfacer necesidades, es una condición para la existencia.

Para Mc. Gregor, (cit en Dunnete, 1990), el trabajo es una actividad natural del ser humano y si este se realiza en condiciones adecuadas, los trabajadores lo desarrollaran con responsabilidad, creatividad y eficiencia.

En la actualidad, el medio en el que se desenvuelve el hombre para realizar su trabajo son las organizaciones. De hecho, las organizaciones son una característica de la vida del hombre, como resultado del proceso de modernización que ha sufrido la sociedad. De esta manera, las sociedades modernas han venido creando entidades organizativas con el objeto de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de múltiples recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cuál sólo es posible lograr mediante el trabajo organizado y tecnificado. (Arias, 1988).

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través

de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad (Schein, 1982).

Una organización es, según Castaño (1984), aquella organización grande o pequeña en la que se producen bienes y servicios, ya sea materiales o inmateriales, y que se caracterizan, de manera muy general, por establecer formas y estructuras de funcionamiento de cierto grado de complejidad social y tecnológica. De este modo, una organización es un hospital, una fábrica, comercios, instituciones de enseñanza o de investigación, dependencias gubernamentales, de servicio público, etc.

Para Stinchcombe, (cit. en Kats,1990), una organización es una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables entre sí, en el sentido de facilitar el logro de un conjunto de objetivos y metas.

El elemento humano es la base del sistema organizacional, ya que la organización depende de éste para realizar sus metas, se adapte y sobreviva a los cambios del entorno.

Begler. (1985) dice que el hombre necesita a la organización porque esta forma parte de la personalidad del los seres humanos , ya que moviliza pautas, hábitos y normas de la conducta. Con lo cuál logra alcanzar sus objetivos de crecimiento como individuo, así como también, la interacción entre los miembros de dicha organización.

Las organizaciones tienen objetivos o fines para los cuales se constituye. Dichos objetivos deben ser reconocidos de manera clara y precisa, y pueden ser de carácter económico, específicamente utilitarios, de servicio público, de educación o de investigación . Los objetivos son parte medular de las organizaciones, ya que a través de ellos pueden lograrse ciertos beneficios que, de otro modo, difícilmente podrían

alcanzarse, tales como el aprovechamiento de los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos, con lo cual se busca la eficacia y la eficiencia del trabajo humano organizado.

Una organización debe definir su estructura. Así, se pueden mencionar dos tipos de organizaciones: organizaciones formales e informales que se definen en base a parámetros de un continuo de tipos organizacionales.

Organización formal. Se caracteriza por tener una estructura planeada esto es. Se suele representar por medio de un esquema impreso (organigrama) y se incluye en los manuales de la organización, descripciones de puesto y otros documentos formales. Establece relaciones esquematizadas entre los elementos de la organización encargados de cumplir con los objetivos establecidos eficientemente.

Organización informal. Los aspectos del sistema no son planeados explícitamente sino que surgen espontáneamente de las actividades e interacciones de los aspirantes. Por esto se dice que sus objetivos no están bien definidos. (Koontz, y Weihrich, 1991 y Briceño, 1995 y Chiavetano, 1983).

El Instituto Mexicano del Seguro Social se ubica dentro de las organizaciones formales debido a su estructura bien definida esquematizada en términos de organigrama. (ver punto 2.4)

Así el IMSS es todo un universo, ha ido acumulando experiencias, se ha arraigado hacia su interior una identidad, 350 mil seres humanos forman parte de este universo en contacto con millones de otros seres humanos

El seguro social es el instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio público de carácter nacional.

1.2 El Papel del Psicólogo en la Organización.

En la actualidad, el campo de acción de los psicólogos se ha ampliado. Hace unas décadas la organización de la empresa era estudiada exclusivamente por ingenieros y economistas; el psicólogo se circunscribía solo al proceso de selección de personal. Sin embargo se dio paso a la intervención del psicólogo en problemas de adecuación, la selección 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 aplicadas 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, etcétera.

Así pues, el psicólogo ha incursionado en diferentes roles y funciones, generando aportaciones a las diferentes áreas de la psicología organizacional. Con el aumento y la complejidad de los modernos negocios y organismos oficiales, se requiere de la pericia de los psicólogos, para mantener y mejorar la eficiencia industrial.

Ante estas nuevas necesidades de las organizaciones industriales, el psicólogo tiene la oportunidad de responder a los nuevos retos que le han sido asignados implícita 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. Además debe familiarizarse de conceptos, como son calidad, productividad, proceso de manufactura, etcétera, (Rojas, 1993).

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 ayuden a comprender la conducta de los trabajadores en sus distintas áreas, así como un claro entendimiento de los aspectos empresariales; contribuyendo con esto al desarrollo de las organizaciones, para así lograr la Calidad Total en los servicios que prestan.

Milton 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.

1.3 La Selección de Personal en las Organizaciones.

La selección de personal ha atravesado por muchas etapas. Desde que los candidatos eran sometidos a pruebas psicológicas para saber si tenían las exigencias aptitudinales del puesto de trabajo. Hasta el desarrollo de actos específicos integrados que comprenden el estudio de las necesidades de personal hasta la motivación del trabajador.

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 puede ser entendida como la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. La psicología de la organización concibe la Selección de Personal, como: El proceso mediante el cual se planifican las necesidades del personal de las empresas, y se recluta, selecciona, controla y motiva a los trabajadores, convirtiéndola en una función permanente. (Ballesteros, 1982).

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 varían según las características de las organizaciones, pero se guían por una secuencia básica que posibilita contar con el Recurso Humano adecuado. El proceso de selección consta de las siguientes fases:

1.3.1 Detección 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, la liquidación, despidos, abandonos, promoción, puestos de nueva creación, carga productiva, cambios tecnológicos, etcétera.

1.3.2 Análisis de puesto.

Un puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal. (Grados, 1988).

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

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):

a) Identificar y definir el puesto.

Que esté perfectamente determinado dentro del sistema de la organización.

b) Posición en la estructura de la empresa.

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

c) Funciones generales y entorno laboral.

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

d) Especificación del puesto.

Son los factores que componen el 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 periodo determinado previamente.

Por incidentes críticos. Registro de conductas (incidentes) indispensables para un rendimiento satisfactorio.

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.

El análisis de puesto es un campo de acción para el psicólogo y 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).

1.3.3 Reclutamiento de personal..

El reclutamiento es la técnica encaminada a proveer de Recursos Humanos a la empresa y organización en el momento oportuno. 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 recomendados y promoción o transferencia interna de personal, etcétera.

Las externas son aquéllas 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: escuetas, asociaciones profesionales, agencias de colocación y bolsa 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 y boletines.

La tarea de 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.

1.3.4 Selección de personal..

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 secuencial 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.

1.3.4.1 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.

Si se utiliza una batería psicológica, esta debe estar basada en los datos contenidos en el perfil y en los que presenta la requisición.

1.3.4.2 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 si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto.

1.3.4.3 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. Datos generales de los padres, número de hermanos, escolaridad, actividades que realizan, etcétera.

Datos Generales. Otros útiles a la empresa y de acuerdo a las políticas.

1.3.4.4 Entrevista Inicial o Informal.

La entrevista inicial, 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).

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 como finalidad corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, 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.

1.3.4.5 Evaluación Técnica.

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

1.3.4.6 Entrevista profunda o formal.

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 requiere cubrir.

1.3.4.7 Evaluación Psicológica.

Una etapa 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 la entrevista informal, formal y baterías psicológicas las que se seleccionan tomándose en consideración los siguientes aspectos: nivel de aplicación, (nivel obrero u operativo, nivel medio o mandos intermedios y nivel ejecutivo o gerencia), tiempo de aplicación y costo.

Si se utiliza una batería de pruebas psicológicas esta evalúa tres aspectos básicos: Inteligencia, habilidad y personalidad.

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.

Así pues, el psicólogo 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 elevar la Calidad de los Servicios de las Organizaciones.

1.3.4.8 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.

1.3.4.9 Contratación.

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.

1.4 La Capacitación de Personal en las Organizaciones.

El proceso lógico de la capacitación se puede definir como, la descripción de las acciones generales a desarrollar para resolver la problemática actual existente. Según Siliceo (1990) este planteamiento debe estar apoyado por la información que exista en la organización como:

- Proceso de selección de personal.
- Inventario de recursos humanos.
- Análisis de puestos.
- Organización formal
- Descripción de funciones.
- Necesidades de desarrollo de la empresa.

Esta información proporciona a los psicólogos encargados de la capacitación el perfil de la población que se someterá al proceso de capacitación. Sin embargo, es necesario llevar a cabo un plan de detección de necesidades de capacitación.

Por otro lado, es de suma importancia evaluar el tipo de capacitación que deberá ser dirigida a obreros o empleados.

Los tipos de capacitación que administre cualquier organización laboral serán derivados de la necesidad de ésta, de su política, de sus prioridades y de sus recursos .

El campo de la capacitación se puede dividir en tres tipos. Calderón (1982) los ha definido de la siguiente manera.

1.-De nuevo ingreso. La inducción constituye una serie de actividades que proporcionan al trabajador de forma general información sobre la organización, planes y programas que le permitan su integración en el puesto, con su jefe, su grupo de trabajo y en las organizaciones.

Werther (1990) expresa que, es común en las organizaciones laborales la utilización de una película o una serie de diapositivas que describen la historia, los productos, los servicios y las normas de la organización. También es común que, a los trabajadores se les entregue un manual que explique las prestaciones principales, las normas y la información en general sobre la compañía.

2.- Desempeño de una nueva función. La capacitación que recibe una persona que tiene que desempeñar una nueva función, se centra en otorgar los conocimientos necesarios para el desempeño de las actividades del puesto.

3.- Reubicación dentro de la misma organización. La capacitación que se emplea cuando se ha reubicado a una persona dentro de la misma organización se denomina capacitación promocional, constituyendo "las acciones capacitacionales que otorgan al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel de autoridad y remuneración" Calderón (1982) .

1.4.1 Detección de necesidades de capacitación.

En el Instituto Mexicano del Seguro Social, la detección de necesidades de capacitación es un proceso sistemático y objetivo que proporciona información sobre

necesidades de capacitación, adiestramiento y actualización y que se efectúa con la participación de directivos y trabajadores. (Contrato Colectivo del Trabajo, IMSS. 1995).

Una necesidad de capacitación generalmente se detecta por medio de los siguientes problemas actuales o indicadores, es decir, suceden en el momento como:

1. Baja productividad del personal.
2. Baja calidad del trabajo.
3. Comunicaciones deficientes.
4. Exceso de errores o desperdicio de tiempo y material.
5. Elevado número de accidentes.
6. Averías frecuentes en las máquinas o equipos, entre otros.

Otro aspecto que no hay que pasar por alto es que, pueden surgir nuevas necesidades de capacitación con cualquier cambio en la empresa como: nuevos puestos, métodos, equipos, instalaciones, procesos de trabajo, productos, servicios, etcétera.

Es importante determinar las necesidades de capacitación para obtener información para la elaboración de cursos en relación a los objetivos y la justificación de la capacitación.

1.4.2 Establecimiento de objetivos de capacitación.

Una vez detectadas las necesidades de capacitación se pueden establecer los objetivos de capacitación, los cuales deben ser básicamente concretos y evaluables, deben estar acordes a los propósitos, políticas, objetivos y situaciones propias de la empresa. Además se deben establecer las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación, adicionalmente se debe especificar el presupuesto que se destinará para realizar las actividades de capacitación.

Una vez que se tiene estructurado el plan de capacitación, lo que sigue son los programas de capacitación, mismos que deben estar estructurados de acuerdo a las necesidades de capacitación.

Los programas deben tener una relación entre los módulos o cursos, el puesto al que está dirigido, así como el tiempo en que se desarrollará el programa, el lugar, el número de personas a las que se capacitará y el instructor que impartirá el curso.

1.4.3 Ejecución.

Los programas deberán ejecutarse por puestos, niveles y áreas. Se elegirán las modalidades en las que se impartirá la capacitación, ya sea curso, seminario, conferencia o taller.

Los capacitadores constituyen un elemento esencial en el proceso de la capacitación, ya que los resultados dependen en gran parte de la calidad de los instructores, de ahí la conveniencia de elegir capacitadores calificados.

1.4.4 Evaluación.

La capacitación se tiene que evaluar de acuerdo con sus efectos sobre el desempeño laboral. Sin embargo, si los problemas diagnosticados permanecen después de la capacitación, es señal de que algo salió mal en alguna etapa del proceso de detección de necesidades de capacitación, programación y ejecución.

La evaluación es la forma en que se pueden medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

Son cinco niveles en los cuales se puede realizar la evaluación.

1. Reacciones: Los aprendices evalúan el curso en términos de sus puntos de vista personales y las impresiones de su valor.
2. Aprendizaje: Al final del curso se evalúan los requisitos de validez y confiabilidad que se aplican a las pruebas psicométricas.
3. Conducta de trabajo: La evaluación se realiza con medir que tanto y hasta dónde lo aprendido en el curso se ha transferido a la situación real de trabajo.
4. Organización: El efecto de la capacitación y la educación sobre la empresa como un todo, se considera y evalúa mediante criterios tales como productividad, número de empleados completamente efectivos, tiempo invertido para desempeñar el trabajo, desperdicio de material, ausentismo, cambios laborales, costos de operación, etcétera.

5. Resultados: Se hace un intento de evaluar la amplitud de los beneficios que una organización tiene a partir de la capacitación y educación en términos de utilidades y crecimiento.

Además, deben estar en consonancia con los objetivos y política de la empresa, adicionalmente se deben establecer las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación.

Los objetivos de capacitación deben contemplar los siguientes aspectos:

1. Desarrollo del comportamiento individual: Es decir, el compromiso e integración de la persona en su puesto de trabajo a través de un programa permanente de formación.
2. Desarrollar un comportamiento de grupo: Debe comprenderse como la madurez e integración que adquiere un equipo de trabajo para alcanzar los objetivos de su unidad y los de la organización laboral.

En resumen, los objetivos de capacitación deben especificar de manera realista tanto lo que podrá lograr el empleado después del programa como, marcar un punto de referencia para la evaluación de éste.

1.4.5 Seguimiento.

La última fase en el proceso de capacitación es el seguimiento, en el que se permite evaluar el grado de permanencia de la acción capacitadora y detectar acciones futuras. Esta fase culmina con el reporte de los resultados.

2. EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

2.1 El Instituto Mexicano del Seguro Social como Institución de Servicio.

La seguridad social es un proceso que responde a las demandas de reivindicación popular y a los objetivos del estado de proporcionar salud, seguridad y bienestar a todos los mexicanos. El Instituto Mexicano del Seguro Social, como 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:

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 36 Delegaciones. En ellas se repite de igual manera el esquema tripartito mediante un órgano llamado Consejo Consultivo Delegacional.

En la actualidad el Instituto Mexicano del Seguro Social, todos los días atiende tan sólo en el servicio médico a 700 mil mexicanos, cada 24 horas el IMSS lleva a cabo, en promedio, 3 mil 600 intervenciones quirúrgicas. El Instituto se da a la tarea de cumplir la ambiciosa meta de implantar la seguridad social a todos los mexicanos (IMSS,1998).

El Instituto Mexicano del Seguro Social se obliga a proporcionar a la población derechohabiente la prestación de bienes y servicios que son de dos tipos:

En especie, esta prestación se orienta a proteger la salud del individuo y consiste en las asistencias medicas, quirúrgicas, farmacéuticas, servicios de Hospitalización, entre otras.

Y prestaciones en dinero que están orientadas a la protección de los medios de subsistencia de la población con subsidios, pensiones, indemnizaciones, asignaciones familiares, ayudas asistenciales, aguinaldos, etc.

Así, el objetivo del Seguro Social en México, 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.

2.2 Estructura Orgánica del Instituto Mexicano del Seguro Social.

El Instituto Mexicano del Seguro Social como organismo público descentralizado, con personalidad y patrimonios 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, 1996).

El funcionamiento Institucional se organiza dividiendo las acciones en Tres Niveles de Administración, que a continuación se señalan:

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

El primer nivel corresponde a las Areas Centrales en donde se localizan los órganos superiores del instituto:

- La Asamblea General.**
- El Consejo Técnico.**
- La Comisión de Vigilancia.**
- La Dirección General.**

Esto a su vez se divide en secciones como:

- **Secretaria General y Subdirecciones Generales.**
- **Jefaturas Normativas y Departamentos Autónomos.**
- **Jefaturas de Servicios.**
- **Departamentos.**
- **Oficinas.**
- **Secciones.**
- **Líneas.**

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 y el Delegado.

Estos a su vez se dividen en :

- **Jefaturas de Servicios Delegacionales y Subdelegacionales.**
- **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 Tesorerías, 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, trabajadores del Instituto y población en general de acuerdo a las modalidades que fija la Ley del Seguro Social y sus Normas.

Para cumplir con los fines que le fueron encomendados, el Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con recursos financieros, materiales y humanos.

1.- Recursos Financieros.

Los recursos financieros están constituidos por las cuotas obreropatrones, que representan el 95.7% del total, así como los intereses, alquileres, rentas, rendimientos, utilidades y frutos de cualquier clase que produzcan sus bienes, las donaciones, las herencias, subsidios y adjudicaciones que hagan a su favor.

2.- Recursos Materiales.

Los recursos materiales son las instalaciones físicas para el otorgamiento de los servicios y prestaciones, el Instituto cuenta con unidades en todo el territorio nacional.

a) Unidades médicas régimen ordinario.

Tipo de atención 1er nivel, 2do nivel y 3er nivel.

Unidades médicas IMSS-Solidaridad

1er nivel y 2do nivel.

b) Unidades no médicas.

Guarderías, teatros, velatorios, tiendas, centros vacacionales, unidades habitacionales, centros de seguridad social, etcétera.

3.- Recursos Humanos

Actualmente el Instituto Mexicano del Seguro Social cuenta con 350, 000 trabajadores. Esta fuerza de trabajo se integra con diversos tipos de contratación:

- 01 de confianza
- 02 de base
- 03 temporal
- 07 becado
- 08 sustituto
- 09 residente

El personal de base, que es el de mayor ocupación , está integrado entre otras por las categorías siguientes:

- Enfermera
- Médico
- Auxiliar de intendencia
- Asistente médica
- Auxiliar universal de oficinas
- Técnico polivalente.

La calidad en la prestación de estos servicios descansa fundamentalmente en el personal que labora en la institución , de ahí la importancia de seleccionar los recursos humanos para cumplir con el compromiso establecido por el Instituto. (IMSS,96)

2.3 La Inserción del Psicólogo en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

El psicólogo por su formación pueden laborar dentro de los tres niveles de administración del Instituto Mexicano del Seguro Social.

En el nivel Central o Normativo y en el Delegacional o Representativo, el psicólogo se inserta básicamente en las áreas de Selección y Desarrollo, donde puede crear innovar y participar en los procesos de modernización que requiere esta área.

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 profesionista, siendo estos un grupo muy reducido, o como personal de apoyo al médico especialista, en aquellos aspectos que por su naturaleza demandan los pacientes.

Cabe mencionar, que en la actualidad existen un gran número de psicólogos que ingresan al Instituto y que se encuentran realizando otras funciones que no tienen nada que ver con su formación académica.

Para lograr una mejor visión de la inserción del psicólogo al Instituto, se especificaran sus funciones conforme a los niveles ya mencionados.

Nivel Central o Normativo.

El Psicólogo de este Nivel, puede estar laborando en la Jefatura de Selección de Personal y Desarrollo.

SELECCION DE PERSONAL

El psicólogo que se inserte dentro de esta área, 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 dándolos 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 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 actualizaciones de la Normatividad y Delegaciones.

CAPACITACION Y DESARROLLO.

El psicólogo que se inserta dentro de la estructura de Nivel Central en el 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.

A continuación se describen las funciones del psicólogo en los niveles delegacionales en las áreas de selección y capacitación:

SELECCIÓN DE PERSONAL.

El psicólogo se inserta en las áreas de Selección y Desarrollo a fin de lograr:

- 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 Psico-laborales.
- 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 requieren relacionadas con su función.

CAPACITACION Y DESARROLLO

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 puesto.

- 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 SERVICIO.

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.
- Instituir 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.

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.**

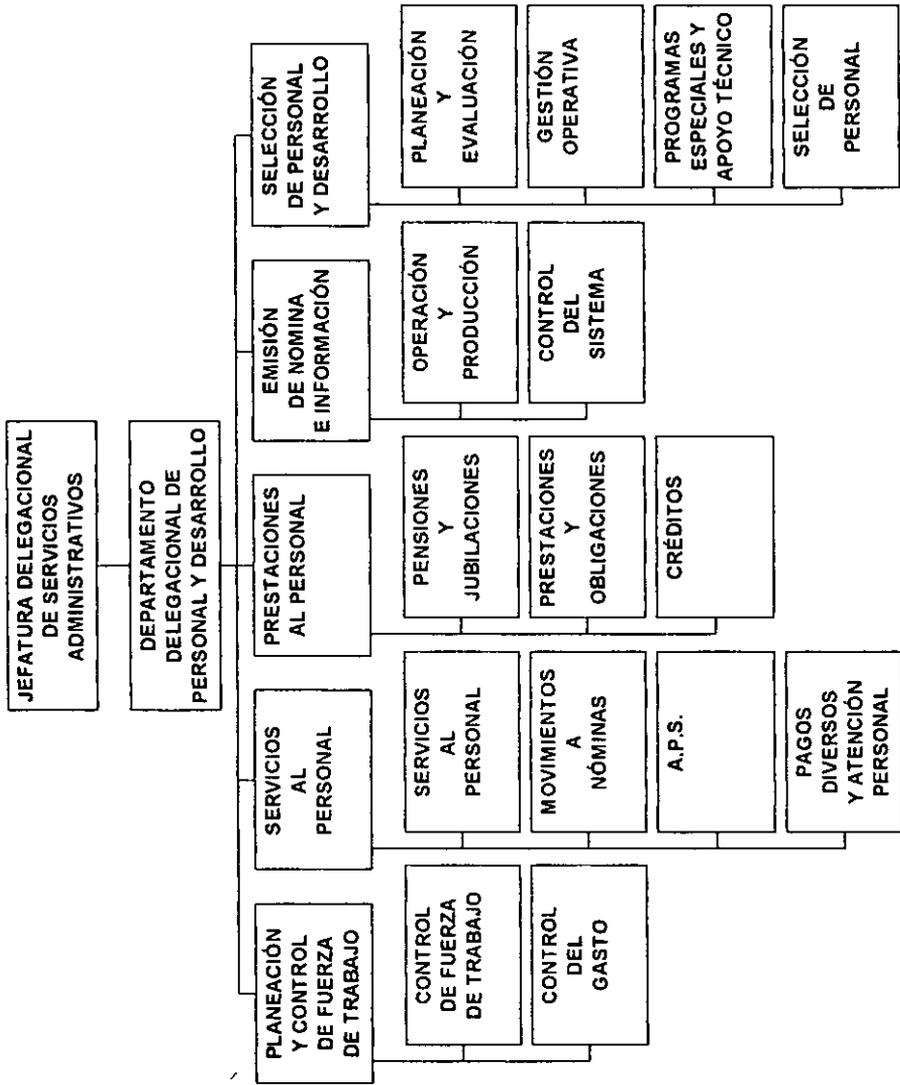
- Coordinar con las Unidades de Medicina Familiar, los Hospitales Generales de Zona y Hospitales de Especialidades.**

- 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 labores administrativas inherentes a su cargo.

ORGANIGRAMA DE LA JEFATURA DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS



3. SELECCIÓN Y CAPACITACION EN EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

3.1 Clasificación de los Trabajadores del Instituto Mexicano del Seguro Social.

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 dos años. Los trabajadores de Base, de Obra Determinada y los Sustitutos, provendrán invariablemente de las Bolsas de Trabajo y serán contratados

en los términos de la Cláusula 23 del Contrato Colectivo de Trabajo. Esta hace referencia a la ocupación de las plazas vacantes en Categorías Autónomas o de Pie de Rama y del Ingreso de Trabajadores.

Las Secciones de Selección de Personal de Nuevo Ingreso son 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) .

3.2 Bases Legales en las que se Sustenta el Modelo IMSS Selección de Personal.

El fundamento legal de toda 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 de 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 Area Normativa que rige el Proceso Selectivo en la Institución.

3.3 Políticas del Modelo IMSS Selección 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 sin efecto a partir de la fecha de su implantación, los documentos anteriores emitidos sobre esta materia. Las Políticas que contienen 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 Area Normativa de Servicio de Selección de Personal.**
- **Selección de Personal observará y aplicará las normas contenidas en el Manual de Procedimientos del Sistema IMSS.**
- **Selección de Personal, atenderá únicamente las solicitudes de servicio previamente validadas.**
- **Previo a la cobertura definitiva o temporal de cualquier plaza en Categorías de Base o Puestos 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, a 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 Delegacionales a Selección de Personal.**
- **La edad máxima para seleccionar a personal de Confianza " A " será de 40 años.**

3.4 Procedimiento del Modelo IMSS Selección de Personal para la Operación 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 Bolsa 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 Bolsa de Trabajo.

Para cubrir el requerimiento de candidatos de Bolsa 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 consiste en proveer a tres aspirantes por candidato a Bolsa 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, relacionados 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.
- Verificar si 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.
- 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 los originales, excepto el acta de nacimiento original.
- Después de revisar la documentación y no existir inconveniente, se proporciona para que requirieran y entreguen 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 concertar los datos generales, académicos y de antecedentes laborales e institucionales, de los aspirantes.
- Una vez requisitada la solicitud, se entrega el "Citatorio" en el cual se informa a los aspirantes del lugar, fecha y hora de examen. Indicándoles de la importancia de asistir puntualmente.

- 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.
- 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 Bolsa 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 del mismo. Esto con el objeto de dejar constancia del resultado obtenido por el aspirante en su Proceso Selectivo.
- Se localiza el expediente archivado transitoriamente y se revisa que contenga toda la documentación necesaria según el caso.

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

- **Posteriormente, se elabora el oficio de envió y relación de aspirantes Recomendables 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.**

3.5 Capacitación de Personal.

La Dirección General del Instituto Mexicano del Seguro Social ha establecido como acciones prioritarias para la modernización del Instituto a la capacitación, el adiestramiento y el desarrollo de todo el personal que lo integra.

Derivado de lo anterior, dichas acciones tendrán el propósito de promover la superación personal, la actualización de conocimientos y la concientización de la mística de servicio de los trabajadores del Instituto, y específicamente con personas de base lo hará la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento para atender las necesidades de los derechohabientes con calidad.

La Ley Federal del Trabajo; el Contrato Colectivo de Trabajo y el Reglamento de Capacitación y Adiestramiento, precisan la obligatoriedad de proporcionar al trabajador capacitación y adiestramiento.

Para cumplir con lo anterior, se ha integrado el "Manual de Procedimientos del Sistema IMSS-Capacitación" con el objeto de simplificar y sistematizar las acciones de capacitación, adiestramiento y desarrollo de los trabajadores, con un sentido dinámico, el cual permita agilizar la modernización del Instituto, dentro de un marco de participación creativa y conciencia de productividad.

El sistema IMSS-Capacitación está diseñado para formar parte del proceso de transformación tecnológica e integral del Instituto, encauzar y orientar las funciones y tipos de capacitación y desarrollo, promover el cambio hacia la mejora continua de los servicios, la modernización y la simplificación administrativa en la ejecución de los planes anuales de capacitación, adiestramiento y desarrollo.

La estructura del sistema prevé las fases de sensibilización de los directivos, así como la capacitación y desarrollo para personal de base y confianza, considerando el jefe inmediato como el responsable directo y el agente propiciador de la capacitación de su personal.

El sistema está integrado por tres subsistemas: El de apoyo, el de operación de tipos de capacitación y el de control (mismos que están considerados en cada uno de los procedimientos).

El subsistema de apoyo consiste en el soporte técnico y los instrumentos requeridos para la detección de necesidades de capacitación, programación presupuestación. Es decir, los insumos necesarios del sistema.

El Subsistema de operación lo integran los diferentes tipos de capacitación y desarrollo con los procedimientos relativos para su ejecución.

El subsistema de control consiste en la retroalimentación permanente de los resultados obtenidos, a través de los instrumentos de control en cada proceso, considerando recursos humanos, financieros y materiales destinados a la capacitación, así como la adopción de medidas correctivas.

3.6 Políticas Generales del Modelo IMSS-Capacitación de Personal.

Las dependencias normativas y delegacionales del Instituto Mexicano del Seguro Social que coordinen y realicen acciones de capacitación y desarrollo deberán, invariablemente, cumplir con lo señalado en el presente manual de procedimientos.

La jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo será la responsable, a nivel nacional, de normar la planeación, operación y control de los diferentes tipos de capacitación.

Las acciones de capacitación y desarrollo estarán orientadas a satisfacer necesidades reales de capacitación y desarrollo; y propiciarán el incremento de la productividad en el trabajo, además de la calidad de los servicios que presenta en Instituto.

La planeación y presupuestación de las actividades de capacitación y desarrollo se realizarán anualmente, y en función a ésta se elaborará semestralmente la programación de acuerdo a los lineamientos enunciados en el presente documento.

La capacitación en el puesto para el personal de base y confianza podrá operarse a través de programas generales y /o cursos de capacitación continua en el trabajo (cursos de actualización).

La capacitación continua para el personal de salud, la nomará y operará el área médica.

La capacitación en el puesto para las categorías de área médica que cuente con certificados emitidos por instituciones del sistema educativo nacional, sólo serán sujetas de la programación para la impartición de los módulos básicos.

Las jefaturas normativas serán las responsables de elaborar y mantener actualizados los programas generales de sus categorías y/o puestos; y orientar la operación de la capacitación en sus áreas y delegaciones.

Las jefaturas normativas, a través de sus áreas de capacitación, y con la asesoría de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, serán las responsables de administrar la capacitación del personal a su cargo.

El diseño y elaboración de los materiales didácticos requeridos para la operación de los diferentes tipos de capacitación, será responsabilidad de las Jefaturas Normativas y de las áreas operativas delegacionales. Para ello, contarán con la asesoría y el apoyo didáctico del departamento delegacional de Desarrollo o área de capacitación en la jefatura normativa correspondiente.

La jefatura de servicios de personal y desarrollo supervisará y apoyará la operación de las actividades de capacitación y desarrollo por medio de un programa de asesoría a los departamentos delegacionales de desarrollo y áreas de capacitación en jefaturas normativas, a fin de incrementar la eficiencia y productividad de la operación.

Las áreas de capacitación en jefaturas normativas y los departamentos delegacionales de desarrollo supervisarán y darán asesoría y apoyo a las estructuras delegacionales, subdelegacionales y operativas, según sea el caso, a efecto de incrementar la eficiencia y productividad de la operación.

El informe de avance de la programación autorizada, se realizará mensualmente y deberá incluir los resultados de todas las acciones que se hayan realizado; remitiéndose dentro de los cinco días posteriores al mes operado, a la jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo informará a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento la programación autorizada del personal de base y el avance de la misma.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo informará a las jefaturas normativas de la programación autorizada y el avance de las mismas.

La Comisión Nacional Mixta , las Subcomisiones y Comités de Capacitación y Adiestramiento, vigilarán, analizarán y evaluarán la operación de los tipos de capacitación y adiestramiento del personal de base.

Los cursos y actividades de capacitación y desarrollo deberán estar dirigidos exclusivamente al personal del Instituto.

3.7 Procedimientos del Modelo-IMSS Capacitación.

3.7.1 Detección de Necesidades.

La detección de necesidades de capacitación estará orientada a precisar las limitaciones y carencias reales del personal en relación con su puesto de trabajo y su potencial de desarrollo, que puedan satisfacerse mediante acciones de capacitación.

La detección de necesidades deberá precisar las acciones de capacitación que propicien un desarrollo de aptitudes y mejoramiento de aptitudes a nivel individual y grupal.

Para orientar la detección de necesidades de capacitación, el departamento delegacional de Desarrollo y las áreas de capacitación y las Jefaturas Normativas promoverán, coordinarán y participarán en una reunión de trabajo para analizar e identificar las posibles necesidades de capacitación de la delegación o jefatura normativa. Dicha reunión será presidida, según sea el caso, por el C. Delegado o el Titular de la jefatura normativa y sus directivos.

De acuerdo con los resultados de la reunión de trabajo, los departamentos delegacionales de desarrollo y áreas de capacitación en jefatura normativa elaborarán los compromisos anuales de las actividades de capacitación y desarrollo. Asimismo, identificarán las categorías o puestos de nivel operativo y directivo para aplicarles la detección de necesidades de capacitación.

Para la detección de necesidades de capacitación, las áreas involucradas deberán basarse en los conocimientos, habilidades y actitudes contenidas en el perfil de la categoría/puesto.

Será responsabilidad del jefe de área delegacional o normativa efectuar la detección de necesidades de capacitación, apoyándose para ello en las actividades contenidas en el

Profesiograma del Contrato Colectivo de Trabajo en vigor (personal de base), descripción de puestos de confianza o manuales e instructivos que al respecto existan en el área que se analiza.

En la detección de necesidades de capacitación deberán observarse las siguientes condiciones:

- Participación de jefe inmediato correspondiente y, en su caso, el trabajador.
- La detección de necesidades de capacitación deberá estar Documentada.

Los jefes inmediatos de la (s) categoría (s), puesto (s), área (s), o unidades seleccionadas, serán los responsables de la detección de necesidades de capacitación, así como de elaborar y aplicar las evaluaciones necesarias.

Cuando un trabajador de nivel operativo sea apto para la categoría o puesto, porque se considera que tiene los conocimientos necesarios para el desempeño del mismo, el jefe inmediato deberá aplicarle un examen de suficiencia, el cual será elaborado de acuerdo a los objetivos específicos del programa general, para efecto de la expedición de la constancia de habilidades laborales.

El Departamento Delegacional de Desarrollo y las áreas de capacitación en jefaturas normativas, serán los responsables de asesorar en la detección de necesidades de capacitación.

El jefe del área usuaria, deberá concentrar los resultados obtenidos de la detección, la cual servirá de base para elaborar la programación.

La detección de necesidades de capacitación, además de llevarse a cabo en atención a una categoría/puesto específico, podrá aplicarse a un área/servicio o unidad analizando los indicadores propios del área/servicio de la unidad y derivado del diagnóstico organizacional respectivo.

3.7.2 Presupuestación.

Para el ejercicio presupuestal de cursos y actividades de capacitación y desarrollo se deberán observar los criterios de austeridad y racionalidad emitidos por la Secretaría de Programación y Presupuesto.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo determinará la asignación presupuestal correspondiente, sobre la base de la planeación anual y la programación autorizada.

Los cursos y actividades a realizar en el año estarán definidos conforme a los lineamientos contenidos en el presente documento y la asignación presupuestal se ubicará en las áreas de capacitación en jefaturas normativas o departamento delegacional de Desarrollo, según corresponda.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo difundirá, en las jefaturas normativas y en los departamentos delegacionales de Desarrollo, los indicadores de los costos por participante de cada tipo de capacitación, considerando los insumos que se requieren para el desarrollo de los mismos.

El presupuesto de capacitación y desarrollo deberá utilizarse únicamente para los fines asignados.

Al personal de delegaciones que acuda a reuniones regionales y nacionales, convocadas por las jefaturas normativas y que estén consideradas en la programación, se les proporcionarán solamente los gastos de transportación y en su caso los del traslado; ya que a las jefaturas organizadoras se les asignará presupuesto para el pago global de hospedaje y alimentación.

Para la afectación de las partidas presupuestales de capacitación y desarrollo deberán apegarse a las normas establecidas por la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo; además de que los documentos necesarios para realizar tales afectaciones estén autorizados con la firma del responsable del departamento de Desarrollo en las delegaciones o del área de capacitación en el caso de las jefaturas normativas.

El presupuesto de operación de los diferentes tipos de capacitación y programas especiales, se ejercerá al 100 % a través del fondo fijo.

Por ningún motivo se asignará presupuesto sin previo conocimiento y autorización del contenido del programa.

La autorización y evaluación programática - presupuestaria que realice la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo estará fundamentada en las prioridades establecidas por cada área.

Para el adecuado manejo presupuestal es necesario que el departamento delegacional de Desarrollo y área de capacitación en jefaturas normativas establezcan coordinación con la Contraloría delegacional y áreas administrativas, respectivamente.

3.7.3 Control

Las áreas de capacitación en jefaturas normativas y los departamentos delegacionales de Desarrollo serán responsables de vigilar el cumplimiento de los cursos o actividades programados, a fin de no afectar la presupuestación asignada.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo supervisará el uso de los recursos financieros, para los periodos indicados en la programación autorizada y en caso necesario reasignará las disponibilidades presupuestales, previa comunicación con el departamento de Desarrollo delegacional o área de capacitación en jefatura normativa.

Invariablemente deberá existir correspondencia entre el avance de programas, con el gasto real incurrido en la operación.

Para reportar el avance de los cursos, las áreas delegacionales elaborarán la forma SIC – 03 y la enviarán al departamento delegacional de Desarrollo para que las integre al avance de la operación propia del departamento.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo retroalimentará a las dependencias del Instituto tomando como base la programación semestral, los reportes mensuales de avance y el gasto de cada programa.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo informará semestralmente a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento en los meses de Enero y Julio de cada año la programación autorizada del personal de base y bimestralmente el avance de la misma, durante el mes posterior al bimestre operado.

Las áreas de capacitación en jefaturas normativas y los departamentos delegacionales de Desarrollo, integrarán los controles de avance, forma (programación y avance de cursos/actividades de capacitación y desarrollo) y lo remitirán a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo dentro de los 5 días posteriores al mes operado.

En caso de no enviar la forma SIC – 03 "Programación y avance de cursos/actividades de capacitación" se procederá a cancelar la asignación presupuestal, ya que se presumirá que no se llevó a cabo el curso o actividad.

En el caso en que se opere un curso que atienda a una categoría diferente a la programada pero que este considerada en el mismo tipo de capacitación, el avance podrá reportarse utilizando el número de control de la categoría programada bajo el rubro de "sustitución".

La operación de cursos y actividades podrá diferirse como máximo tres meses, reprogramándose dentro del mismo semestre su ejecución. En caso de que el diferimiento sea mayor, se cancelará informando en el avance de cursos la causa, a fin de que se efectúen los ajustes programáticos-presupuestarios correspondientes.

El control y análisis de presupuesto se llevará a cabo en la forma SIC – 06 debiendo enviarse mensualmente con el avance de la operación de programas.

Cuando las jefaturas normativas convoquen a reuniones regionales o nacionales con participación de diversas delegaciones, el avance de los cursos lo generará la jefatura normativa que organizó.

El avance de la operación de la capacitación selectiva, se reportará con la misma periodicidad en la forma de avance SIC – 03, y las ceremonias de reconocimiento en el mes en el que se efectúen.

Los casos de inducción al área y la puesto, reacomodo laboral y pasantes del servicio social en áreas técnico – administrativas se reportarán como "números de casos" en la forma SIC – NP " actividades no programables".

Excepcionalmente se realizarán cursos "fuera de programa" y en su caso se elaborará la forma SIC – 03 de programación la cual deberá, enviarse a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo con 30 días de anticipación para su valoración y asignación presupuesta.

Las jefaturas normativas deberán informar a los departamentos delegacionales de Desarrollo por medio de copia de la forma SIC – 04, el resultado obtenido por los participantes a reuniones convocadas por éstas, con el fin de integrarlos al expediente del trabajador e incrementar los resultados para fines de control y, en su caso, de constancia de habilidades laborales.

3.7.4 Elaboración y Registro de Programas Generales.

Políticas Específicas.

Las jefaturas normativas, con la asesoría de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, elaborarán y actualizarán permanentemente los programas generales de los puestos a su cargo, en los formatos establecidos.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo será responsable de asesorar a las jefaturas normativas en la elaboración de sus programas generales.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo será responsable de analizar los contenidos y la estructura didáctica de los programas generales y aclarar cualquier duda respecto de su elaboración.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo será la encargada de registrar los programas generales ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo enviará a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento, un ejemplar del programa general de cada categoría registrado en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su difusión.

Los programas generales deberán comprender los módulos siguientes:

INTEGRACIÓN A LA MISIÓN INSTITUCIONAL Y SINDICAL, contiene información acerca de historia, filosofía y doctrina de la seguridad social; La Ley del Seguro Social, organización y funcionamiento del IMSS y del SNTSS, ordenamientos legales y contractuales que rigen sus relaciones, ética laboral;

necesidad, importancia y trascendencia de cada uno de los puestos en la misión institucional.

SEGURIDAD E HIGIENE EN LE TRABAJO (General o específico a un área o puesto).

CONOCIMIEMTOS, HABILIDADES Y ACTITUDES que requieran las actividades y operaciones que se realizan en el puesto.

Las jefaturas normativas elaborarán evaluaciones tipo de cada programa general, las cuales servirán de guía para su aplicación en las áreas involucradas y podrán adecuarse a las necesidades específicas de la operación.

3.7.5 Capacitación Selectiva.

Los aspirantes a ocupar una categoría autónoma y de pie de rama, recibirán esta capacitación con carácter obligatorio.

La capacitación selectiva se impartirá a las categorías siguientes:

- Asistente médica.
- Manejador de alimentos.
- Técnico polivalente.
- Auxiliar de farmacias.
- Oficial de puericultura.
- Auxiliar de servicios de intendencia.
- Auxiliar de laboratorio.
- Operador de servicios de lavandería.

La capacitación selectiva se impartirá por medio de los programas generales, integrados por módulos tipo que conforman el contenido temático de la categoría a la que están dirigidos.

A los aspirantes a ocupar una categoría autónoma o de pie de rama que cuenten con un documento que avala su formación académica, se les impartirán únicamente los módulos básicos.

En caso de no contar con los programas generales de la categoría a capacitar, el material didáctico lo elaborará y/o actualizará el área de servicio correspondiente con la asesoría del departamento delegacional de Desarrollo o áreas de capacitación en jefaturas normativas.

Los programas generales para este tipo de capacitación estarán integrados por los módulos siguientes:

MODULO 1 INTEGRACIÓN DE LA MISION INSTITUCIONAL Y SINDICAL.

MODULO 2 SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.

MODULO 3 CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO TÉCNICO.

La duración de la capacitación y adiestramiento técnico será de 1 a 5 días dependiendo de las características de cada categoría.

La impartición del módulo 1 será responsabilidad de las áreas de capacitación en jefaturas normativas o de los departamentos delegacionales de Desarrollo, cada quién en su ámbito de competencia; y el módulo 2, en nivel central, la Jefatura de Servicios de seguridad en el Trabajo o el Departamento de Seguridad en el Trabajo en delegaciones.

El responsable del área usuaria impartirá y evaluará la capacitación y adiestramiento técnico, en coordinación con el área de capacitación en jefaturas normativas o el departamento delegacional de Desarrollo.

Cuando existan por parte de los aspirantes conductas indebidas durante la capacitación, el instructor técnico, informará al área de capacitación normativa o delegacional, según corresponda su ámbito de competencia, para su correspondiente baja.

Los criterios de aprobación de la capacitación selectiva serán de 75 puntos en su evaluación.

A los aspirantes que reciban este tipo de capacitación y adiestramiento, se les acreditará en su Constancia de Habilidades Laborales, cuando ya estén contratados.

Será responsabilidad del departamento delegacional de Personal, citar a los aspirantes a participar en el curso de capacitación y adiestramiento técnico, previa coordinación con el departamento delegacional de Desarrollo.

Las modalidades para impartir este tipo de capacitación serán para el módulo 3 "Capacitación y Adiestramiento Técnico", curso en aula o adiestramiento en servicio dependiendo de las características de la categoría y/o puesto de que se trate; módulo 1 "Integración a la Misión Institucional y Sindical" y módulo 2 "Seguridad e Higiene en el Trabajo", curso en aula con grupos multidisciplinarios.

3.7.6 Inducción al Area y al Puesto.

Las acciones de inducción al área y al puesto se proporcionarán al ingresar el trabajador a su nueva área de adscripción por cualquiera de los siguientes movimientos de personal.

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| - Reciente contratación | (base y confianza) |
| - Cambio de rama | (base) |
| - Promoción escalafonaria | (base) |
| - Promoción confianza "A" | (confianza) |
| - Promoción confianza "B" | (confianza) |
| - Cambio de adscripción | (base y confianza) |
| - Cambio de residencia | (base y confianza) |

El jefe inmediato del trabajador será el responsable de llevar a cabo la inducción, conforme a los lineamientos contenidos en el presente procedimiento.

La inducción al área y al puesto deberá tener una duración mínima de un día y máxima de 5, y deberá efectuarse con base en la "Guía de Verificación de Inducción al Área y al Puesto".

Será responsabilidad del departamento de operación de Personal en jefaturas normativas el envío inmediato de la "Guía de Verificación de Inducción al Área y al Puesto" del personal de base y confianza al área de capacitación en jefatura normativa, para efectos de registro y control de las actividades de inducción.

En delegaciones, será responsabilidad de los departamentos de Asuntos Contractuales y de Personal, en su ámbito de competencia, el envío oportuno de la "Guía de Verificación de Inducción al Área y Puesto" al departamento de desarrollo.

Las dependencias y unidades operativas enviarán al área de capacitación en jefaturas normativas o departamento delegacional de Desarrollo, según corresponda, las "Guías de Verificación de Inducción al Área y al Puesto", debidamente requisitadas dentro de los 15 días posteriores de haberse efectuado la Inducción.

Los departamentos delegacionales de Desarrollo o área de capacitación en el caso de jefaturas normativas serán los responsables del control y seguimiento de las acciones de inducción el área y el puesto.

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo enviará bimestralmente a la Comisión Nacional Mixta de Capacitación y Adiestramiento informe de número de casos de inducción al área y al puesto efectuadas.

3.7.7 Operación de la Capacitación y Adiestramiento en el Puesto para Personal de base y Confianza.

Este tipo de capacitación estará dirigido tanto a trabajadores de reciente contratación como a los que ya laboran en el Instituto.

Al personal de Reciente Contratación se le impartirán, primero, los módulos básicos de integración a la Misión Institucional y Sindical, y Seguridad e Higiene en el Trabajo; posteriormente, se les incluirá en la capacitación técnica de acuerdo al universo de sus respectivos puestos o categorías.

Los programas generales para la capacitación en el puesto estarán integrados por los módulos siguientes:

MODULO 1 Integración a la Misión Institucional y Sindical.

MODULO 2 Seguridad e Higiene en el Trabajo.

MODULO 3 Capacitación y Adiestramiento Técnico.

La impartición del Módulo 1 será responsabilidad de las áreas de capacitación en jefaturas normativas o de los departamentos delegacionales de Desarrollo; en la parte correspondiente a los aspectos sindicales, éstos se llevarán a cabo, en nivel central, el Comité Ejecutivo Nacional, y en Delegaciones, el Comité Ejecutivo Seccional del SNTSS.

En el caso de personal de reciente contratación, el instructor de módulo 1 deberá efectuar, además, el reconocimiento de bienvenida y entregar a cada trabajador fistol y carta en presencia

de las autoridades delegacionales o de nivel central; enfatizando en la trascendencia de su incorporación, así como en el compromiso que representa formar parte del Instituto.

La Jefatura de Servicios de Seguridad e Higiene en el Trabajo o el Departamento Delegacional de Seguridad en el Trabajo, serán responsables de impartir el módulo 2 "Seguridad e Higiene en el Trabajo", previa coordinación con el área de capacitación en Jefatura Normativa o con el Departamento Delegacional de Desarrollo.

La operación de los recursos y/o actividades de capacitación continua, se deberá basar en los criterios siguientes:

Cuando las necesidades de capacitación no puedan ser satisfechas con programas generales, en virtud de que afectan a un área o servicio;

Motivada por cambios de los recursos tecnológicos en los procedimientos de trabajo de un puesto o categoría; y en un área o servicio;

Cuando se pretenda reforzar la identificación del trabajador con la misión de la Institución y del puesto.

Cualquier trabajador podrá participar en tantos cursos de capacitación continua como lo requiera para el mejor desempeño de su puesto.

De los programas generales y de los cursos de capacitación continua se aplicarán solamente aquellos contenidos que, de acuerdo con la detección de necesidades de capacitación, requieran los trabajadores para el correcto desempeño del puesto de que se trate.

Los programas generales y los cursos de capacitación continua invariablemente tendrán el propósito de proporcionar a los trabajadores la capacitación necesaria para su desarrollo y superación personal, acorde con el mejoramiento de la calidad de los servicios.

Las áreas de capacitación en jefaturas normativas y de los departamentos delegacionales de Desarrollo, serán los responsables de asesorar a las áreas involucradas en la programación, organización, operación y control de la capacitación y adiestramiento.

Las jefaturas normativas delegacionales, unidades y áreas de servicios involucradas serán las responsables de prever los insumos necesarios para operar la capacitación y adiestramiento tales como: elaboración y/o adecuación del material didáctico, aulas, instructores técnicos, evaluaciones, asistencia de participantes, etcétera.

La calificación mínima aprobatoria en todos los cursos de capacitación técnica en el puesto será de 75 puntos, tanto en la participación de cursos sustentados en programas generales como en los de capacitación continua o de actualización, y para los obligatorios cumpliendo el 80 % de asistencia.

Los Comités de Capacitación y Adiestramiento tendrán la responsabilidad de promover y vigilar la operación y la asistencia del personal de base a los cursos de capacitación.

IV. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL MODELO IMSS.

4.1 Actividades Realizadas en la Sección de Selección de Personal en el IMSS.

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 vacante (IMSS, 95).

A continuación describire las actividades realizadas en cada fase del proceso de selección de personal IMSS.

Fase 1. Dictamen Básico de la Personalidad.

Esta primera fase 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.

La evaluación de esta fase se realizaba por medio del:

- 1- Análisis de la solicitud de empleo.
- 2- La revisión de la documentación de identidad y escolaridad del aspirante.
- 3.- La aplicación de instrumentos de evaluación que pueden variar desde una entrevista directa o indirecta.

Cada una de estas actividades aportaba información sustancial para evaluar el desempeño del aspirante en las siguientes áreas:

- **Area Académica.**

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.

Planeación. 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.

- **Area 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 y proyectos futuros).

Fase 2 Dictamen de Habilidades Específicas.

En esta segunda fase la primera acción a realizar era analizar la hoja de solicitud de empleo. Tiene como principal objetivo determinar el grado de desarrollo del aspirante en cuanto a las habilidades requeridas para desempeñarse adecuadamente en la categoría o puesto al que aspira.

Las dimensiones conductuales se medían por medio de la aplicación de instrumentos de evaluación como lo son las pruebas psicológicas. Las dimensiones conductuales servían de marco de referencia para evaluar la afinidad del aspirante con los requerimientos de la institución y puesto por el que se competía. Las dimensiones conductuales e instrumentos con las que se evaluaban son:

AREAS	INSTRUMENTO.
• Resolver problemas.	PIV (Juicio)
• Seguir instrucciones.	PIV (Instrucciones) 4 (Instrucciones) 8

Esta tercera fase de la evaluación se realizaba por medio de la entrevista y pruebas psicológicas, previamente establecidas por los lineamientos inscritos por el instituto a nivel Nacional. Las metas pretendían 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 y / o el puesto al que aspiraba. (IMSS, 1992).

Las Dimensiones Conductuales que se miden en esta fase son denominadas como capacidades psico-laborales las que se mencionan a continuación:

- Rendimiento intelectual.

- Productividad y eficiencia.

- Constancia y perseverancia.

- Organización y orden.

- Manejo de la agresión.

- Dirección en el trabajo.

- Cautela y reflexión.

- Relaciones interpersonales.

- Ajuste social

- **Ajuste económico.**

- **Ajuste general al medio.**

Los instrumentos de medición que se utilizan en esta fase para evaluar las diversas dimensiones conductuales en su mayoría se realizaba por medio del Machover.

Así, las pruebas psicológicas son unas de las herramientas con las que el psicólogo industrial cuenta para evaluar y seleccionar adecuadamente a los aspirantes que se presenten a concursar para alguna categoría o puesto.

Fase 4. Dictamen Médico de Aptitud para el Trabajo.

En esta fase se tiene como objetivo el detectar si el aspirante cuenta con un estado de salud apropiado para el desempeño de sus actividades requeridas por el puesto o categoría.

El examen médico se aplica únicamente a aquellos aspirantes que obtuvieron resultados satisfactorios en las tres fases anteriores.

El estudio médico es realizado por un médico del área de salud en el trabajo en alguna de las unidades médicas que auxilien a la oficina de Selección de Personal o que cuenten con los aparatos necesarios para tales estudios.

Fase 5. Dictamen de Capacitación en Proceso Selectivo.

Esta fase tiene la finalidad de proporcionar a los aspirantes información relativa a los aspectos técnicos del puesto a desempeñar, dar a conocer la Integración a la Misión Institucional (IMI), así como información básica de Seguridad e Higiene en el Trabajo.

4.2 Actividades Realizadas en la Sección de Capacitación de Personal del IMSS.

La Dirección General del Instituto Mexicano del Seguro Social, ha establecido como acciones prioritarias para la modernización del Instituto a la capacitación de todo el personal que lo integra.

La estructura del sistema prevee las fases de sensibilización de los directivos, así como la capacitación y desarrollo para el personal de base y confianza, considerando al jefe inmediato como responsable y agente conformador de la capacitación del personal a su cargo.

El sistema esta integrado por tres subsistemas:

1. El subsistema de apoyo que es el soporte técnico y el instrumento requerido para la detección de necesidades de capacitación, programación y presupuestación.
2. El subsistema de operación que lo integran los diferentes tipos de capacitación y desarrollo de los procedimientos relativos para su ejecución.
3. El subsistema de control consiste en la retroalimentación permanente de los resultados obtenidos, a través de los instrumentos de control de cada proceso, considerando recursos humanos, financieros y material destinado a la capacitación, así como la adopción de medidas correctivas.

En conjunto, las acciones de capacitación y desarrollo están orientadas a satisfacer necesidades reales de capacitación y proporcionar el incremento de la productividad en el trabajador, además de la calidad de los servicios que presenta el instituto.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo es la responsable de la planeación y presupuestación de las actividades de capacitación y desarrollo que se realizan anualmente y en función de está se elabora semestralmente la programación de las actividades de las áreas capacitadoras. El diseño y elaboración de los materiales didácticos requeridos para la operación de los diferentes tipos de capacitación, será responsabilidad de las Jefaturas Normativas y de las Areas Normativas Delegacionales. Para ello contará con la asesoría y el apoyo didáctico del Departamento Delegacional de Desarrollo y/o Sección de Capacitación.

La Sección de capacitación en conjunto con la Jefatura Normativa y el Departamento Delegacional son las responsables de vigilar el cumplimiento de los cursos y actividades programadas a fin de no afectar la presupuestación asignada. Esta sección integra los controles de avances de cursos/actividades de capacitación y desarrollo y los remite a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

La sección de capacitación es la responsable de impartir el modulo 1 de Integración a la Misión Institucional (MI) Ver punto 3.7.4, y capacitar a los trabajadores que tengan la iniciativa de impartir el modulo 3 (capacitación y adiestramiento técnico) en su área de trabajo siendo nombrados instructores habilitados. También, imparte cursos solicitados por cualquier área del instituto que lo requiera.

Al llevar a cabo cualquier tipo de capacitación, la sección de capacitación informa al Departamento Delegacional de Desarrollo los resultados obtenidos por los participantes inscritos a cursos, esto con el fin de integrarlo a su expediente del trabajador e incrementar los resultados para fines de control.

El proceso de capacitación concluye al elaborar y solicitar la autorización de las constancias de habilidades laborales para cada trabajador capacitado.

Estas son en general las actividades realizadas en la sección de capacitación de la Delegación 15, sin embargo mis actividades se vieron limitadas ya que al ser pasante no tenía una actividad específica en la cual yo pudiera ejercer como psicólogo de sección.

Pero, a pesar de esto pude participar en casi todas las actividades realizadas, dentro del área, como auxiliar.

Así mis funciones fueron:

- **Auxiliar en la impartición de cursos de capacitación a trabajadores de base.**
- **Auxiliar en el asesoramiento y apoyo a otras áreas en la impartición de cursos específicos.**
- **Auxiliar en la coordinación de actividades de capacitación internas y externas.**
- **Expedir constancias de habilidades laborales.**
- **Auxiliar en la elaboración del informe de actividades.**
- **Realizar actividades administrativas inherentes al área.**

Otro tipo de actividades realizadas en el área de capacitación eran las de apoyar a coordinar los eventos especiales, como el reconocimiento a trabajadores de base por cumplir 15, 20 y 25 años de servicio continuo, capacitación a niveles administrativos y las miniolimpiadas de las guarderías del Estado de México, en donde realice actividades de apoyo.

CONCLUSIONES.

Como ya se menciona al inicio de este reporte de trabajo profesional, el hombre no solamente ve la necesidad de trabajar para subsistir sino de aliarse con otros para realizar organizadamente sus labores y así coordinar sus recursos y esfuerzos con el fin de solucionar sus problemas de alimentación, vestido, vivienda, y socialización.

Así, surgen las organizaciones modernas, que al ir creciendo demandan más bienes y mejores servicios, de forma similar las organizaciones son creadas como un proceso de modernización de la sociedad.

Una organización coincidiendo con Castaño (1984), se caracteriza por ser grande o pequeña, productora de bienes y servicios y por establecer formas y estructuras complejas, sociales y tecnológicas lo que la obliga a cubrir las demandas de la sociedad.

Por otro lado, las organizaciones deben adaptarse a su medio ambiente para poder sobrevivir. Esta adaptación no es pasiva, por lo que la organización debe estar preparada para resistir los cambios propiciados por el acelerado desarrollo de la tecnología. Sin embargo, la organización además de poner su atención en la tecnología necesariamente tiene que tomar al elemento humano como base del sistema organizacional ya que depende de él para que está funcione, se adapte y sobreviva a los cambios del entorno.

Es un hecho que las organizaciones privadas y públicas tienen un papel determinante en el desarrollo de nuestro país ya que por medio de las organizaciones privadas se satisfacen las necesidades de subsistencia de la sociedad, y las organizaciones públicas se obligan a garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los servicios de subsistencia y los servicios necesarios para el bienestar individual y colectivo. (IMSS,96) Así,

las organizaciones se integran por tres elementos : Recursos humanos. Recursos materiales y Recursos financieros.

El elemento fundamental de toda organización, sin lugar a dudas es el Recurso humano, ya que en el se generan todas las ideas, la creatividad y las medidas para llevar a cabo las actividades de la organización, de ahí que el psicólogo en el campo organizacional tenga la tarea de reclutarlo, seleccionarlo, capacitarlo y asignarlo a su puesto y acorde a las necesidades de la organización.

Sin embargo, al realizar practicas profesionales durante un año, (1° de septiembre de 1995 a 1° de Septiembre de 1996) , en la delegación 15 del Estado de México se observaron rezagos en las áreas de selección y capacitación de personal insertadas en los tres niveles, representativos del IMSS, Central Normativo, Delegacional y Operativo, de la organización descritos en el segundo capitulo de este trabajo.

En el Nivel Central o Normativo, el psicólogo organizacional se inserta como investigador, elaborador e integrador de distintos instrumentos de evaluación psicológica, validandolos y dandolos a conocer a las estructuras delegacionales, sin embargo, en el tiempo que estuve laborando en el área de selección de capacitación, Nivel Delegacional, nunca se obtuvieron nuevos instrumentos de evaluación y por otro lado, era poco frecuente pedir ayuda a esta área. Creo que esto último se debía al proceso administrativo que era necesario llevar a cabo para pedir asesoría a Nivel Central.

En el área de capacitación de Nivel Central, la gran deficiencia observada fue la falta de presupuesto para realizar las actividades de capacitación, lo que afectaba no solo a los mandos superiores como directivos, sino que obstaculizaba el trabajo en el área de capacitación del Nivel Delegacional encargada de capacitar a los empleados institucionalizados y administrativos.

Laborando en el área de selección de Personal del Nivel Delegacional, el proceso se enviaba al existir el compadrazgo desde el reclutamiento de personal, el que se realizaba en el sindicato.

Una propuesta sería, que el área de selección tuviera participación directa en el reclutamiento para así lograr a la par un control estricto en el proceso selectivo y/o sensibilizar al mismo sindicato de los principios por los que fue creado el Seguro Social; para garantizar a toda la sociedad el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales.

La capacitación al personal de nuevo ingreso fase 5 del proceso selectivo, era una actividad que realizaba el área de Gestión Operativa (capacitación) de Nivel Delegacional, descrito con detalle en el capítulo 4, sin embargo no se llevaba un seguimiento conjunto de los resultados obtenidos por los aspirantes lo cual pudiera hacerse conjuntamente con un poco de apoyo de ambas áreas.

Los cursos programados en el área de capacitación del Nivel Delegacional, en ocasiones eran retrasados o cancelados como ya se menciona por la falta de presupuesto. Considero que esto sólo podría solucionarse mediante el saneamiento de las propias políticas del IMSS, o por una adecuada capacitación de concientización a Directivos y administradores de la Institución.

Generalmente, los psicólogos que laboran en estas instituciones no pueden aplicar sus conocimientos ya que al promover el cambio, realizando nuevos proyectos o modificando los ya establecidos se enfrentan a problemas como el ya mencionado aparte del hermetismo de mandos superiores, la falta de apoyo entre compañeros o el sistema burocrático que no deja ver más allá de lo establecido.

Una consecuencia que se da en el personal de todas las profesiones, es la tan esperada oportunidad de cambiar al área correspondiente siempre y cuando exista la oportunidad en algún momento de la estructura, o bien van creando carrera institucional en otras áreas, olvidando finalmente los conocimientos en los que están preparados.

Sin embargo, se recalca que el desempeño de el psicólogo se trunca por estos factores mas no por el educativo.

Así, se considera que la preparación que imparte la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala en la rama industrial ofrece bases para enfrentar las demandas en las diferentes áreas de la psicología. A pesar de que las materias de selección y capacitación industrial no estén inscritas como tales.

Como último punto destacaría la importancia del desempeño laboral de los futuros psicólogos en cualquier organización o ámbito laboral al que ingresen , el cual debe ser de compromiso con la sociedad y con uno mismo. Sin lo cual uno no podrá generar cambios positivos en la sociedad.

REFERENCIAS.

- Arias, G. (1988). "Administración de Recursos Humanos". México, Trillas.
- Ballesteros, R. (1982). "La Psicología Aplicada a la Empresa" Barcelona. CEAC.
- Begler, J. (1985). "Temas de Psicología (Entrevista y grupos)". Buenos Aires. Nueva Visión.
- Briceño, A. (1985). "Derecho Individual del Trabajo". México Harla.
- Calderón, D.A. (1982). "Manual para la Administración del Proceso de Capacitación de Personal" México. Limusa.
- Castaño, (1984). "Crisis y desarrollo del las Organizaciones". Tesis. UNAM.
- Chiavenato, I. (1983). "Administración de Recursos Humanos". México Mc Graw Hill.
- Dunnette, D. y Kirchner, K. (1990). "Psicología Industrial". México. Trillas.
- 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. (1991). "Manual de Procedimientos del Sistema IMSS-Capacitación". Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.
- IMSS. (1993-1995). "Contrato Colectivo de Trabajo". IMSS-SNTSS.
- IMSS. (1995). "Manual de Procedimientos del Sistema IMSS Selección de Personal". Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

- Katz, F. y Rosenzweig, J. (1990). "Administración de las Organizaciones". México. McGraw-Hill.

- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991) "Elementos de Administración". Mc Graw Hill.

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

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

- Mazariegos, R. (1994). Aportaciones de un Psicólogo en una Institución de Crédito." Tesis. UNAM-ENEPI.

- Míto, M. y Ruiz, T. (1988). "La Función del Psicólogo Industrial en el Sistema Integral de Recursos Humanos". Tesis.

- Muñoz, F. (1990). "Reflexiones acerca de la Capacitación". Tesis. UNAM-ENEPI.

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

- Reyes, P. (1987). "El Análisis de Puesto" México. Trillas.

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

- Terry, G. (1985). "Principios de Administración". México. CECSA.

- Schein, E. (1982). "Psicología de la Organización". España. Prentice-Hall.

- Siliceo, A. (1990). " Capacitación y Desarrollo de Personal". México. Limusa.

- Villegas, M. (1991). El papel de la Capacitación en el Desarrollo Organizacional". Tesina UNAM-ENEPI.

- Werther, W. (1990). "Administración de Personal y Recursos Humanos". México. McGraw-Hill.