



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

**FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TESIS

**“MEJORAMIENTO EN LA SELECCIÓN DEL PERSONAL, DE
LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE
PERSONAL DEL IMSS, MEDIANTE EL USO DE LAS
ENTREVISTAS MIXTA Y EN GRUPO”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION.**

PRESENTA:

Brenda González Banda

ASESOR:

M.A. JOSE RAFAEL AGUILERA AGUILERA.

MORELIA, MICH.

AGOSTO DEL 2012



INDICE

INDICE	2
RESUMEN	13
INTRODUCCION	14
Capítulo I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION.	18
1.1.-DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.	18
1.2.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION.....	19
1.3.- OBJETIVO DE INVESTIGACION.	19
1.4.- HIPOTESIS DE INVESTIGACION.....	19
1.5. JUSTIFICACION	19
1.6.- ALCANSES Y LIMITACIONES.	20
Capítulo II: DISEÑO DE PUESTOS.	22
2.1.- SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS.	22
2.2.- DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS.	23
2.3.- PERFIL DE ANALISIS DE PUESTO.....	24
2.4.- TÉRMINOS RELATIVOS AL CONCEPTO PUESTO.....	27
2.4.1.- ELEMENTO.	27
2.4.2.- TAREA.....	27
2.4.3.- ATRIBUCION.....	27
2.4.4.-FUNCION.....	27
2.5.- CONCEPTO DE PUESTO DE TRABAJO.....	28
2.6.- INFORMACION DE PUESTOS.....	30
2.6.1.- DESCRIPCION DEL PUESTO.....	30
2.6.2.- ESPECIFICACION DEL PUESTO.....	33
2.6.2.1.- Los Requerimientos de Habilidades:.....	34
2.6.2.2.- Los Requerimientos Físicos.....	34



2.7.- FUNCIONES DEL PUESTO.	34
2.7.1.-LA FUNCION DEL PUESTO CON EL PAPEL DE LA SOCIEDAD.....	35
2.7.2.-RELACION DEL PUESTO CON EL PAPEL DEL ESTATUS.....	36
2.7.3.-EL ROL ESTA DETERMINADO POR EL PUESTO:	36
2.8.- DEFINICION DE DISEÑO DE PUESTOS:	36
2.9.- REQUISITOS DEL DISEÑO DE PUESTOS:	38
2.9.1.-REQUISITO LEGAL.....	38
2.9.2.-REQUISITO SOCIAL.....	39
2.9.3.-REQUISITOS ADMINISTRATIVOS:	40
2.10.-MODELOS DEL DISEÑO DEL PUESTO.	40
2.10.1.-MODELO CLASICO O TRADICIONAL DE DISEÑO DE LOS PUESTOS.....	41
2.10.2.-MODELO HUMANISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS.....	46
2.10.3.-MODELO SITUACIONAL O CONTINGENTE	47
2.10.3.1.- Dimensiones del Diseño del Cargo	49
2.10.3.2.-Enriquecimiento de Puestos.....	53
2.10.3.3.- Aspectos Motivacionales del Diseño de Puestos:.....	55
2.11.-TECNICAS DEL DISEÑO DE PUESTOS.....	59
2.11.1.-ESPECIALIZACION INSUFICIENTE:.....	59
2.11.2.-ESPECIALIZACION SUFICIENTE:	60
2.11.2.1.- Rotación de Puestos:	60
2.11.2.2.-La inclusión de nuevas tareas.....	61
2.11.2.3.- Enriquecimiento del puesto.....	61
 Capítulo III: SELECCIÓN DE PERSONAL.	 62
3.1.- SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS.	62
3.2. RECLUTAMIENTO:	63
3.2.1.-DEFINICION DE RECLUTAMIENTO:.....	¡Error! Marcador no definido.
3.2.2.-TIPOS DE RECLUTAMIENTO	65
3.2.2.1-Reclutamiento Interno.....	66
3.2.2.2-Reclutamiento Externo:.....	68



3.2.2.3 -Reclutamiento Mixto.	71
3.2.3.- RECLUTAMIENTO COMO ANTECEDENTE DE LA SELECCIÓN.	72
3.3.-DEFINICIONES TECNICAS DE SELECCIÓN:	74
3.4.-CONCEPTUALIZACION DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	76
3.4.1.-PRINCIPIOS.....	76
3.4.2.-DEFINICION CIENTIFICA:	76
3.4.3.-CONCEPTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:.....	77
3.5.-IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.....	78
3.6.-OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.	80
3.7.-PROCESO DE SELECCIÓN:	81
3.7.1.-PASOS PARA LA SELECCIÓN:	82
3.7.1.1.-Vacante:.....	83
3.7.1.2.-Requisición:.....	83
3.7.1.3.-Análisis de Puestos.....	83
3.7.1.4.-Inventario de Recursos Humanos	83
3.7.1.5.-Reclutamiento.....	84
3.7.1.6.-Solicitud de Empleo	84
3.7.1.7.-Entrevista Preliminar	84
3.7.1.8.-Informe de la Entrevista	84
3.7.1.9.-Palabras de Idoneidad o Psicología	85
3.7.1.10.-Prueba de Trabajo.....	85
3.7.1.11.-Examen Médico de Admisión	85
3.7.1.12.-Estudio Socioeconómico	85
3.7.1.13.-Contratacion	86
3.7.1.14.- Control del Proceso de Selección.....	86
3.7.2.- MODELOS DE COMPORTAMIENTO COMO DECISION PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN	86
3.7.2.1.- Modelo de Colocación.	86
3.7.2.2.- Modelo de Selección:.....	87
3.7.2.3.- Modelo de Clasificación:.....	87



Capítulo IV. PRUEBAS PARA LA SELECCIÓN.	88
4.1.- ENTREVISTA.....	88
4.1.1.- DEFINICION:	88
4.1.2.- OBJETIVOS:.....	88
4.1.2.- IMPORTANCIA.....	89
4.1.3.- TIPOS DE ENTREVISTA:.....	90
4.1.3.1.-Entrevista Dirigida:.....	90
4.1.3.2.- Entrevista No Dirigida:	91
4.1.3.3.- Entrevista Mixta.....	92
4.1.4.- ETAPAS DE LA ENTREVISTA:	92
4.1.4.1.-Preparación de la Entrevista:.....	92
4.1.4.2.- Creación de un ambiente de confianza	93
4.1.4.3.- Desarrollo y contenido de la entrevista:.....	93
4.1.4.4.-Tipos de información:	94
4.1.4.5.- Terminación:	94
4.1.4.6.-Evaluación:.....	95
4.2.-PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O CAPACIDAD	95
4.2.1.-DEFINICION:	95
4.2.1.1.- Pruebas de Capacidad:.....	95
4.2.1.2.- Prueba de Conocimiento:	96
4.2.2.-LOS OBJETIVOS DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTO SON :	96
4.2.3.-IMPORTANCIA:.....	97
4.2.4.- CLASIFICACIÓN EN CUANTO AL ÁREA DE CONOCIMIENTOS ABARCADOS:.....	97
4.2.4.1.-Pruebas generales:.....	97
4.2.4.2.-Pruebas específicas:.....	98
4.2.5.- CLASIFICACIÓN EN CUANTO LA MANERA DE APLICARSE	98
4.2.5.1.-Orales:.....	98
4.2.5.2.-Escritas:	98
4.2.5.3.-De realización:	98
4.3-PRUEBAS PSICOMETRICAS.	99
4.3.1.- DEFINICION:	99



4.3.2.-LOS OBJETIVOS DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS SON:	99
4.3.3.-IMPORTANCIA:.....	100
4.3.4-PRUEBA DE APTITUD.....	101
4.3.5.-TIPOS DE PRUEBAS DE APTITUD.	101
4.3.5.1.- Aptitud de Razonamiento:.....	101
4.3.5.2.- Aptitud Verbal:.....	102
4.3.5.3.- Aptitud Numérica:.....	102
4.3.5.4.- Aptitud Espacial:	102
4.3.5.5.- Actitud de Razonamiento Abstracto:.....	102
4.3.5.6.- Actitud de Atención, Concentración-Retención:	103
4.4.- PRUEBA DE PERSONALIDAD	103
4.4.1.- DEFINICION.	103
4.4.2-LOS OBJETIVOS DE LA PRUEBA DE PERSONALIDAD SON:.....	103
4.4.3-IMPORTANCIA:.....	104
4.4.4-TIPOS DE PRUEBAS DE PERSONALIDAD.	105
4.4.4.1.-Pruebas Expresivas.	105
4.4.4.2.-Pruebas Proyectivas:.....	106
4.4.4.3.- Inventarios.	110
4.5.-TECNICAS DE SIMULACION.....	111
4.5.1.- DEFINICION.	111
4.5.2-PSICODRAMA.	112
4.5.2.1-Los Objetivos de las Técnicas de Simulación son:.....	112
4.5.2.2.- Importancia.....	113
4.5.2.3.- Etapas de la Sección se Desarrolla en tres Tiempos:.....	113
4.5.3-ROLE-PLAYING.....	114
4.5.3.1.-Objetivos.....	114
4.5.3.2.-Importancia:.....	115
4.5.3.3.-Pasos para Realizar el rol-playing.	115



Capítulo V.- TIPOS DE ENTREVISTA.....	117
5.1.-ENTREVISTA DIRECTA:.....	117
5.1.1.- DEFINICION.	117
5.1.2.-FINALIDAD:.....	118
5.1.3.-VENTAJAS:.....	118
5.1.4.-DESVENTAJAS:.....	119
5.1.5.-PREGUNTAS:	119
5.1.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:	120
5.2.-ENTREVISTA NO DIRIGIDA:.....	120
5.2.1.-DEFINICION.	120
5.2.2.-FINALIDAD.....	121
5.2.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA NO DIRIJIDA SON:	121
5.2.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA NO DIRIJIDA SON:	122
5.2.5.-PREGUNTAS:	123
5.2.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS.	123
5.3.-ENTREVISTA MIXTA.	124
5.3.1.- DEFINICION.	124
5.3.2.-FINALIDAD.....	125
5.3.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA MIXTA SON:.....	125
5.3.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA MIXTA SON:	126
5.3.5.-PREGUNTAS:	126
5.3.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:	126
5.4.-ENTREVISTA SITUACIONAL:.....	127
5.4.1.- DEFINICION.	127
5.4.1.-FINALIDAD:.....	128
5.4.2.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA SITUACIONAL SON:	128
5.4.3.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA SITUACIONAL SON:	129
5.4.4.-PREGUNTAS:	130
5.4.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:	130
5.5.-ENTREVISTA EN PANEL.....	131
5.5.1.- DEFINICION.	131



5.5.1.-FINALIDAD:.....	132
5.5.2.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN PANEL:	132
5.5.3.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN PANEL:	133
5.5.4.-PREGUNTAS:	134
5.5.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:	134
5.6.-ENTREVISTA TELEFONICA.	134
5.6.1.- DEFINICION.	134
5.6.2.-FINALIDAD:.....	135
5.6.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA TELEFONICA SON:	135
5.6.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA TELEFONICA:	136
5.6.5.-PREGUNTAS:	137
5.6.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:	137
5.7.-ENTREVISTA EN GRUPO:	138
5.7.1.- DEFINICION.	138
5.7.2.-FINALIDAD:.....	139
5.7.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN GRUPO:.....	139
5.7.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN GRUPO:.....	140
5.7.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:	141
5.8.-ENTREVISTA DE ESTRÉS.....	143
5.8.1.- DEFINICION.	143
5.8.2.-FINALIDAD:.....	144
5.8.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA DE ESTRÉS:	144
5.8.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA DE ESTRÉS:	145
5.8.5.-PREGUNTAS:	145
5.8.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:	145
 Capítulo VI.- EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.	 147
6.1.-ORIGENES DE SEGURIDAD SOCIAL.	147
6.2.-ANTECEDENTES INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)	148
6.3.- DEFINICIÓN DEL IMSS.....	149



6.4.-MISION.....	150
6.5.- VISION:.....	151
6.6.-FINALIDAD.....	151
6.7.-LOS ORGANOS SUPERIORES DEL IMSS.....	152
6.7.1.- ASAMBLEA GENERAL.....	152
6.7.2.- CONSEJO TECNICO.....	152
6.7.3.- COMISION DE VIGILANCIA.....	153
6.7.4.- DIRECCION GENERAL.....	153
6.8.-ESTRUCTURA ORGANICA.....	153
6.9.- PROGRAMAS INSTITUCIONALES.....	154
6.9.1.- IMSS-OPORTUNIDADES:.....	154
6.9.2.- PROGRAMA HOSPITAL SEGURO:.....	155
6.9.3.- PREVENIMSS:.....	155
6.9.4.- PROGRAMA DEL PRIMER EMPLEO.....	156
6.9.5.- IMSS-SOLIDARIDAD:.....	156
6.10.-PRESTACIONES EN EL IMSS.....	156
6.10.1.- GUARDERIA:.....	157
6.10.2.- VELATORIO:.....	157
6.10.3.- TEATRO:.....	158
6.10.4.- PRESTACIONES SOCIALES.....	158
6.10.5.- PENCIONES Y SUBSIDIOS:.....	158
6.10.6.- CENTROS VACACIONALES Y DE CONVENCIONES:.....	159
6.10.7.- TIENDA:.....	159

<i>CAPITULO VII: DELEGACION MICHOACAN DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.....</i>	<i>160</i>
7.1.-MISION DE LA DELEGACION.....	160
7.2.-VISION DE LA DELEGACION.....	160
7.3. -ESTRUCTURA ORGANICA.....	160
7.3.1.- ÓRGANOS NORMATIVOS.....	160



7.3.1.1.- Dirección de Prestaciones Médicas.	160
7.3.1.2.- Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales.	161
7.3.1.3.- Dirección Jurídica.	161
7.3.1.4.- Dirección de Incorporación y Recaudación.....	162
7.3.1.5.- Dirección de Finanzas.....	162
7.3.1.6.- Dirección de Administración y Evaluación de Delegación.	163
7.3.2.- ÓRGANOS DE OPERACIÓN ADMINISTRATIVA DESCONCENTRADA.....	164
7.3.2.1.- Delegaciones Estatales y Regionales.....	164
7.3.2.2.- Unidades Médicas de Alta Especialidad.....	164
7.3.2.3.- Subdelegaciones en Michoacán.....	165
7.3.2.4.- Oficinas para Cobros del IMSS.	165
7.4.-PROGRAMAS INSTITUCIONALES.....	166
7.4.1.- IMSS-OPORTUNIDADES:.....	166
7.4.2.- PROGRAMA HOSPITAL SEGURO:	167
7.4.3.- PREVENIMSS:	167
7.4.4.- PROGRAMA PRIMER EMPLEO:.....	168
7.5.-PRESTACIONES EN EL IMSS.....	168
7.5.1.- GUARDERIAS:	168
7.5.2.- VELATORIO:.....	169
7.5.3.- TEATRO:	169
7.5.4.- PRESTACIONES ECONOMICAS:.....	170
7.5.5.- PRESTACIONES SOCIALES:.....	171
7.5.6.- TIENDA:	171
Capítulo VIII.- JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL DEL	
IMSS DELEGACION MICHOACAN.	172
8.1.-ANTECEDENTES:.....	172
8.2.- DEFINICION.....	173
8.3.-MISION:.....	173
8.4.- VISION:.....	173



8.5.-OBJETIVO:	173
8.6.-ATRIBUCIONES:	174
8.7.-POLITICAS:	174
8.8.-ORGANIGRAMA:	176
8.9.-FUNCIONES DE JEFATURA DE DESARROLLO DE PERSONAL:	177
8.9.1.-DEPARTAMENTO DE PERSONAL:	178
8.9.2.-DEPARTAMENTO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA.....	178
8.9.3.-DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES PRESUEPUESTACION Y CAPACITACIÓN:	179
8.10.-DIRECTORIO:	181

Capítulo IX.- ENTREVISTA MIXTA Y EN GRUPO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA JEFATURA DE SERVICIO DE DESARROLLO DE PERSONAL DEL INSTITUTO

MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DELEGACION MICHOACAN. 182

9.1.-EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ACTUAL DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL DEL IMSS.....	182
9.1.1.-Vacantes:.....	183
9.1.2.-requisision:.....	183
9.1.3.-Inventario de Recursos Humanos:.....	184
9.1.4.-Curriculum vitae:.....	184
9.1.5.-Reclutamiento:.....	184
9.1.6.-Entrevista Preliminar:	185
9.1.7.-Información de la Entrevista:.....	185
9.1.8.-Prueba de Trabajo:.....	185
9.1.9.-Examen médico:.....	185
9.1.10.-Contratación:	185
9.2.-DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA JEFURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA DELEGACIÓN MICHOACAN DEL IMSS.	186



9.2.1.-BIENVENIDA DEL CANDIDATO:	187
9.2.1.1.-presentación del proceso de selección.....	188
9.2.1.2- presentación de la vacante.....	188
9.2.1.3.-si el candidato es electo.....	189
9.2.2.-APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA EN GRUPO.	189
9.2.2.1.-Presentación del entrevistador.	189
9.2.2.2.-explicacion del proceso de la entrevista.....	190
9.2.2.3.-aplicación práctica de la entrevista en grupo.....	190
9.2.3.-APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA MIXTA.	191
9.2.3.1.-explicacion del proceso de la entrevista.....	192
9.2.3.2.-aplicación de la entrevista.	192
9.3.-APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS DISEÑADAS A LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONALDE DEL IMSS DELEGACION MICHOACAN.	193
9.3.1.-LAS VENTAJAS AL APLICAR LAS ENTREVISTAS DISEÑADAS.....	193
9.3.2.-BENEFICIOS:	194
9.3.3.-LAS APORTACIONES QUE PUEDE TENER LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL AL APLICAR EL NUEVO PROCESO DE SELECCIÓN.	195
CONCLUSIONES.....	197
BIBLIOGRAFIA.....	201
LIBROS:	201
PAGINAS WEB:	202
LEYES.....	203
TESIS	204
MANUALES:.....	204
ANEXOS:.....	205
ANEXO I. FICHA DE DESCRIPCION DE PUESTOS.	205
ANEXO II. FORMATO DE LA ENTREVISTA EN GRUPO.	206
ANEXO III: FORMATO DE LA ENTREVISTA MIXTA.	208
GLOSARIO.....	214



RESUMEN

La presente investigación nos muestra el proceso de selección de la jefatura de servicios de desarrollo de personal de la Delegación Michoacán y se da una propuesta para el diseño del proceso de selección implementando la entrevista mixta y en grupo.

Se da a conocer un poco más del proceso de selección y un poco más de las pruebas eligiendo cinco importantes y esenciales que se mencionan que son la entrevista, las pruebas de conocimiento y capacidad, las psicométricas, las psicológicas y las de simulación; conociendo los tipos de estas y cuál es su aplicación eligiendo solo una.

La prueba más conveniente es la entrevista es de gran fuerza por el hecho de ser una conversación formal, oral y profunda realizada cara a cara con el candidato; de esta existen varios tipos que son la dirigida, la no dirigida, la entrevista mixta, entrevista situacional, entrevista de panel, entrevista en grupo, entrevista telefónica y la entrevista de estrés.

La más acertada para utilizarla en el diseño fue la Entrevista Mixta porque es la combinación de dos, así que podemos obtener más información sobre lo que queremos investigar y la entrevista en Grupo son pequeñas muestras del trabajo que desempeñara en realidad y da una solución satisfactoria y mejor funcionamiento de la administración de la jefatura y por lo tanto brindar mejor servicio de la Delegación Michoacán.



INTRODUCCION

Desde tiempos remotos se puede conocer a través de la historia, que el hombre hacia selección de sus congéneres por ciertas cualidades, tales procedimientos selectivos era desde luego muy rudimentarios.

En la antigua Roma se preferiría para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza, con el tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de cualidades y características de los individuos, pero esto fue hasta los orígenes de la psicología aplicada se comenzó hacer las primeras evaluaciones psicométricas de los hombres.

La selección de personal en la actualidad se ha convertido en un gran problema para las organizaciones debido a que se ha aumentado inconsiderablemente el número de aspirantes para cubrir una vacante, esto lleva a que los seleccionadores sean más exigentes y responsables; pues de esto depende la productividad o improductividad.

Por tal motivo debemos de realizar una selección de forma que tengamos una información completa como lo es su formación experiencias, aspectos personales como son familiares, psicológicos y no podía faltar comprobación de conocimientos y capacidades para seleccionar al candidato más idóneo al perfil.

Así pues es esencial llevar a cabo la realización de entrevistas en cualquier entidad económica, sin importar si esta sea pública o privada, como es el caso del Instituto Mexicano de Seguro Social.

Por lo anterior la presente investigación contiene los siguientes apartados:



Capítulo I: Fundamentos de la investigación, en cual se describe la situación problemática así como la pregunta, el objetivo y la hipótesis de la investigación; además se incluye la justificación, sus alcances, y sus limitaciones.

Capítulo II: Diseño de puestos, para saber si es conveniente realizar un análisis y saber las características y habilidades que debe reunir para cubrir el perfil también reuniendo una buena descripción del puesto como sus principales requerimientos; dando paso a un diseño de puestos que se conforma bajo varios requisitos que son legales, sociales y administrativos adaptándose a un modelo de los tres que hay, sea clásico, humanista o situacional para que los empleados sean flexibles y creativos al desempeñar un puesto de acuerdo a características y necesidades de la organización.

Capítulo III: Selección de Personal, para su realización excelente de acuerdo a la información que nos proporcione el departamento de Recursos Humanos según la vacante como lo es su perfil y desarrollar así la fase de reclutamiento sea interno, externo o Mixto para atraer a las personas interesadas para cubrir la vacante y dar paso al proceso de selección mediante diagnósticos y pronósticos apoyándonos de una serie de pasos, para clasificar a la persona idónea, examinando exhaustivamente con las pruebas y técnicas apropiados para realizar un proceso objetivo, profesional y ético.

Capítulo IV: Pruebas para Selección, más apropiadas para este proceso existiendo gran variedad, pero solo las fundamentales son cinco que son la entrevista que es una técnica de gran fuerza en una conversación verbal de manera formal; tenemos las pruebas de conocimiento y capacidad que son instrumentos especiales para medir capacidades, habilidades y/o destrezas, también las pruebas psicométricas son procedimientos sistemáticos diseñados para deducir rasgos, innatos, aptitudes, inteligencia que son puntos fuertes o débiles de las personas; estas tiene semejanza con las pruebas de personalidad, permitiéndonos conocer las características como rasgos que son el carácter



introversión y equilibrio emocional y por ultimo tenemos a las pruebas técnicas de simulación que son evaluaciones donde se trata de fingir disimular algo que no es verdad por medio de actos o gestos. Así es como se tiene conocimiento de todas y se elige la más conveniente.

Capítulo V: Tipos de entrevista, son pruebas convenientes y usuales para la selección, por ser la más completa además que es una arma para completar información para conocer más afondo a los candidatos; existe muchos tipos de estas entrevistas cuyo objetivo es conocer al candidato más afondo en aspectos personales como familia, motivaciones, personalidad, experiencias laborales o conocimientos del tema y formación académica, entre otras cosas; de esta tenemos ocho tipos que son la dirigida la no dirigida, la entrevista mixta, la situacional, la de panel, la entrevista en grupo, la telefónica y la entrevista de estrés que como ya se dijo su objetivo es el mismo solo las hace diferente la forma como se aplica y desarrolla.

Capítulo VI: El Instituto Mexicano del Seguro Social, muestra una información como base para comenzar el desarrollo de la investigación que se hizo, pretendiendo ir de lo general hacia lo particular como lo es que el IMSS como organización sus objetivos, misión, visión antecedentes históricos.

Capítulo VII: Delegación Michoacán del Instituto Mexicano del Seguro Social, da a conocer información sobre su estructura orgánica que se deriva las direcciones, sus subdelegaciones y unidades, programas institucionales y prestaciones como delegación Michoacán, derivándose de esta delegación la jefatura de servicios de desarrollo de personal.

Capítulo VIII: Jefatura de servicios de desarrollo de personal del Instituto Mexicano del Seguro Social Delegación Michoacán, nos muestra información específica sobre sus antecedentes, objetivos, atribuciones, organigrama, sus funciones como jefatura y su directorio en la delegación Michoacán.



Capitulo IX: Entrevista Mixta y en Grupo para Selección de Personal de la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal del Instituto Mexicano del seguro Social Delegación Michoacán, muestra la propuesta del proceso de selección a esta organización, desarrollándola paso a paso, viendo como se realiza actualmente como se podría realizar para una selección mas junta, completa y apropiada y que aportaciones traerá hacia la jefatura.

Por último, en la parte final de esta investigación se presentan las conclusiones, la bibliografía requerida, así como sus anexos, entre los cuales se encuentran los formatos de las entrevistas mixtas y de grupo, y al final el glosario de términos.



Capítulo I.- FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACION.

1.1.-DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.

La descripción de los problemas que existen en el Instituto Mexicano del Seguro Social son, existe gran fuga del inmobiliario y papelería perteneciente a la delegación Michoacán; al igual que existe otro problema en los gastos exageradamente elevados sobrepasando la cantidad presupuestada para viáticos y los gastos de realización de eventos, elevan mucho la cantidad presupuestada; existe también personal que ya debería estar jubilado y aun sigue laborando y que realmente ya no puede desempeñar su función de una manera satisfactoria, pues no existe realmente quien este checando a los trabajadores que estén realizando su trabajo, al igual también hay personal realizando otras actividades a las que realmente debería desempeñar, de acuerdo a las que exige realizar en su puesto, existen muchos puestos monótonos realizándose por la misma descripción de puestos de gran cantidad de años, no existe un análisis actualizado. Los jefes o encargados de departamento tienen mucha ausentismo a su cargo más de lo normal y esto trae consigo retraso de trámites o decisiones que son tomadas por otros empleados poco calificados para hacerlo y uno de los principales problemas que existe en el IMSS es la mayoría del personal no es porque se le realizo un reclutamiento externo con personal que no perteneciera al IMSS, si no la mayoría del personal es por plazas hereditarias, por recomendaciones del mismo personal de la institución o por base.

El principal problema es que su personal administrativo carece realmente del perfil académico necesario para desarrollar y desempeñar los puestos que ocupan dentro de esta institución o están desempeñando funciones que no son las adecuadas de acuerdo a su perfil, por tal motivo esta investigación.



1.2.- PREGUNTAS DE INVESTIGACION.

¿Cual prueba es más apropiada para de selección de personal en la jefatura de servicio de desarrollo del personal de la delegación Michoacán del Instituto Mexicano de Seguro Social?

1.3.- OBJETIVO DE INVESTIGACION.

Conocer la prueba más apropiada para de selección de personal en la jefatura de servicio de desarrollo del personal de la delegación Michoacán del Instituto Mexicano de Seguro Social.

1.4.- HIPOTESIS DE INVESTIGACION.

El diseño y aplicación de la entrevista mixta y de la entrevista en grupo son las pruebas más apropiadas para de selección de personal en la jefatura de servicio de desarrollo del personal de la delegación Michoacán del Instituto Mexicano de Seguro Social.

1.5. JUSTIFICACION.

La presente investigación se justifica por:

- El pueblo michoacano, como sus derechohabientes, incluso a todas las familias michoacanas porque se obtiene un mejor conocimiento de la realización de una buena selección de personal y así se tendrá mejor beneficio en sus servicios.



- Se comprueba que es para propio beneficio y funcionamiento del Instituto Mexicano del Seguro Social, Delegación Michoacán para información de la importancia de cómo realizar una excelente selección de personal más idóneo para desempeñar su puesto.
- Esta investigación está justificada por los docentes para impartir la enseñanza de la importancia del proceso de la selección de personal y las entrevistas como herramientas fundamentales en las organizaciones.
- Incluso esta investigación tendrá beneficio para los estudiantes que quieran conocer sobre la selección y que técnicas se pueden emplear, para mejor conocimiento o reforzar mas su conocimiento.
- Para obtener el título de Licenciada en Administración.

1.6.- ALCANSES Y LIMITACIONES.

ALCANCES:

Los alcances en la realización de esta investigación fue que se obtuvo un poco mas de información sobre lo que realmente deberá preguntarse en una entrevista para recopilar suficiente información concentrada sobre el candidato sobre los conocimientos como se enfrenta ante situaciones problemáticas y si es capaz de trabajar bajo presión y en grupo; mostrando un mejor diseño de la entrevista para un proceso apropiado.



LIMITACIONES:

Las limitaciones que se obtuvieron fueron que se quería emplear pruebas psicológicas o psicométricas pero no se contaba con conocimientos apropiados para desarrollarlas al igual que en la jefatura de desarrollo de personal no se proporciono información sobre su procedimiento de selección quedando incompleta sobre como estructurar bien una entrevista porque en las bibliotecas no se cuenta con suficiente libros e información sobre este tema y por tal motivo no se realizo una investigación a profundidad por la negación de el poco material.



Capítulo II: DISEÑO DE PUESTOS.

2.1.- SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS.

La administración de personal que se realiza en todas las organizaciones; es una de las principales actividades en una empresa, en la actualidad con cierta complejidad por los mayores desafíos y metas que tienen las personas ocupantes de los puestos.

El principal objetivo de la información que tenemos es organizar adecuadamente el departamento de personal de una forma donde demostremos la descripción de puestos, las especificaciones y los niveles de desempeño; con esta información constituye una herramienta de primer orden que integra la base mínima de datos que nos es útil para estructurar de una mejor forma los puestos que integran el sistema de información de recursos humanos, donde la información enriquece y se suministra mediante un tratamiento y análisis constante que nos permite garantizar que las decisiones tomadas sean las adecuadas.

La base de datos orgánica junto con los postulados de que cada puesto es una unidad básica, los que a su vez se organizan en grupos de puestos laborales de acuerdo a su similitud; y sede paso a lo que se conoce como familia de puestos que no es más que un grupo de puestos relacionados en sus deberes, responsabilidades y actividades.

Las familias se establecen con diversas técnicas como estudiar muy detalladamente la información sobre análisis de puestos hay algunos puestos que tienen requerimientos muy similares para identificarlos se realiza algunas entrevistas con los directores o supervisores de la organización que determinan



los puestos que caracterizan a algunos departamentos así nos permite facilitar las transferencias de puestos, la capacitación, las asesorías.

2.2.- DEFINICION DE ANALISIS DE PUESTOS.

DESSLER (1994).- define el análisis de puestos de trabajo como “el procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuos idóneos para ocuparlo”.

FERNANDEZ RIOS (1995).- por su parte, considera que el análisis de puestos el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos de trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo.

CHIAVENATO (1999).- define el análisis de cargos como: “el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos. El análisis estudia y determina los requisitos calificativos, las responsabilidades que le atañan y las condiciones exigidas por el cargo para su correcto desempeño”.

MONDY Y NOE (1997).- coinciden que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos.

GOMEZ-MEJÍA (2000).- “el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos”. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de determinado puesto.



CARRL ELBERT Y HATFIELD (1995).- Señalan que es el proceso por el cual la dirección investiga sistemáticamente las tareas, las obligaciones y responsabilidades de los puestos dentro de una organización. El proceso incluye la investigación del nivel de toma de decisiones de los empleados pertenecientes a una determinada categoría profesional, las habilidades que los empleados necesitan para ejercer su puesto adecuadamente la autonomía del trabajo en cuestión y los esfuerzos mentales requeridos para desempeñar el puesto.

DUCCESCHI (1993).- proceso de determinar, mediante observación y estudio los elementos componentes de un trabajo específico la responsabilidad capacidad y los requisitos físicos y mentales que el mismo requiere, los esfuerzos y riesgos que comporta y las condiciones ambientales en los que se desenvuelve.

PEÑA BAZTAN (1990).- lo define como “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan; así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de una determinadas condiciones ambientales dada la importancia, pues, de esta actividad, es preciso aplicar a su realización el máximo interés y esfuerzo, utilizando analistas capacitados a los que hayan señalando normas claras y concretos a fin de que, si se utilizan varios, puedan aplicar idénticos criterios de observación y análisis”.

2.3.- PERFIL DE ANALISIS DE PUESTO.

El análisis de los puestos de trabajo de una organización es una base para la información de Recursos Humanos, con ello se obtienen conocimientos de las tareas que desempeñan en las organizaciones.



El análisis de puestos es un proceso donde lo primero es determinar de forma rigurosa los elementos o características inherentes a las funciones o actividades, responsabilidades, deberes, objetivos y condiciones como espacio físico ambientes o el entorno donde se realiza así como las herramientas que se utilizan para la realización de las tareas del puesto, hay otros factores que se deben considerar en las personas que desempeñan este puesto determinando cuáles son sus cualidades, cualificaciones, conocimientos, habilidades y capacidades esto es para que puedan tener un mejor desempeño al ejecutarlo.

Proceso que determina y modera, las tareas y elementos que integran un puesto; donde se hará el análisis de cada puesto de trabajo, evalúa cada una de sus partes y determina que aptitudes debe tener la persona para que pueda desempeñar el puesto y cubrir cada una de las necesidades de la empresa.

Antes de estudiar cada puesto los analistas deben de estudiar la organización incluyendo sus objetivos, sus características y los productos servicios que brinda a la comunidad la información que reúne es útil para muchas de sus funciones, el análisis consiste en separar las diversas partes que integran los puestos con el fin de estudiar de una manera donde dediquemos tiempo a cada puesto que se necesita analizar, realizando una investigación sistemática de los puestos siguiendo una serie de pasos establecidos por medio de cuestionarios donde se puede determinar y conocer, sobre todo la estructura y funciones que se desempeñan en la organización que debe tener información de el procedimiento de recolección, de los componentes del puesto, habilidades, conocimiento y capacidades que lo hace diferente en cada puesto de la organización de toda la información recabada y esta función tiene como meta el análisis de cada uno de los puestos.

La información que se recaba se vincula con las siguientes actividades:



- 1). Compensar en forma equitativa a los empleados.
- 2). Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- 3). Determinar niveles realistas de desempeño.
- 4). Crear planes para capacitación y desarrollo.
- 5). Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- 6). Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- 7). Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- 8). Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan y el desempeño la información recopilada por el analista se tiene las descripciones y especificaciones.

El anterior procedimiento es cuando ya se obtiene la información de los datos necesarios de cada uno de los puestos y donde los gerentes asumen la responsabilidad de examinar las ventajas y desventajas de cada uno de los puestos para después rediseñarlos adecuadamente de una mejor forma tomando las características como del puesto y de la persona que va a desempeñar la tarea para su propia satisfacción.



2.4.- TÉRMINOS RELATIVOS AL CONCEPTO PUESTO.

2.4.1.- ELEMENTO.

Es la unidad mínima indivisible del trabajo es considerado una entidad completa, como el transportar, colocar, levantar un artículo.

2.4.2.- TAREA.

Es una unidad de trabajo “organizada discretamente” (que se puede asignar a un puesto simple o rutinario), con un principio y un fin claramente definidos, realizado por un individuo para conseguir las metas de un trabajo es una secuencia de actos agrupados en el tiempo destinados a contribuir a un resultado final específico, para el alcance de un objetivo¹. (Fine y Wiley, 1971).

2.4.3.- ATRIBUCION.

Se refiere a cargos más diferenciados, una tarea más sofisticada, más intelectual y menos material.

2.4.4.-FUNCION.

Es el conjunto de tareas (cargo por horas) o atribuciones (cargo por meses) que realiza la persona que ocupa un cargo realizadas en forma sistemática reiterado o cuando se desempeña una función transitoria o definitiva, son tareas relacionadas entre sí, manteniendo una relación de proximidad física o técnica.

¹ <http://www.gestipolis.com/recursos/expertos/catsexp/pagans/ger/No9/definiciones%20administracion.htm>



2.5.- CONCEPTO DE PUESTO DE TRABAJO.

CONCEPTO PROPIO PUESTO: conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional las relaciones entre el puesto y los demás puestos de la organización. Se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona; un puesto forma una unidad de la organización al igual que una posición en el organigrama define un nivel jerárquico, en el departamento o áreas donde se encuentra, a quien reporta la subordinación a su cargo, y a quien supervisa quiénes son sus subordinados y con quien tiene relación lateral.

PUESTO para la organización es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales, el puesto constituye una fuente de expectativas y de motivación en la organización. El puesto es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

CHIAVENATO (1999).- utilizando el término cargo como equivalente de puestos lo define: un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos, la posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado.

MONDY Y NOÉ (1997).- lo define un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización puede alcanzar sus objetivos

CHRUDEN Y SHERMAN (1993).- conjunto de posiciones que puede ocupar una persona durante el periodo de tiempo en que no se vea afectado por transferencias internas, promociones o remociones, también puede definirse como



“una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros.”

DE ANSORENA (1997).- define puesto de trabajo como un conjunto de acciones organizadas y propositivas se realiza un empleado o colaborador de una organización es una determinada posición de su estructura de relaciones internas y externas, con el fin de aportar valor añadido a dicha organización, mediante la consecución de una serie de áreas de resultados específicos, siguiendo reglas, procedimientos y metodologías generalmente preestablecidas dentro de una determinada orientación estratégica fijada por la propia organización y utilizando recursos humanos informativos tecnológicos o físicos que pertenecen a la misma.

LONART (1994).- puesto de trabajo no es más que “punto de encuentro entre una posición, que es a la vez geográfica, jerárquica y funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, formación y remuneración”. Comporta un conjunto de actividades relacionadas con ciertos objetivos y supone en su titular ciertas aplicaciones generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar y con los modos externos de relacionarse.

CONCEPTO PROPIO PUESTO: conjunto de funciones con posición definida en la estructura organizacional las relaciones entre el puesto y los demás puestos de la organización. Se compone de todas las actividades desempeñadas por una persona; un puesto forma una unidad de la organización al igual que una posición en el organigrama define un nivel jerárquico, en el departamento o áreas donde se encuentra, a quien reporta la subordinación a su cargo, y a quien supervisa quiénes son sus subordinados y con quien tiene relación lateral.



2.6.- INFORMACION DE PUESTOS.

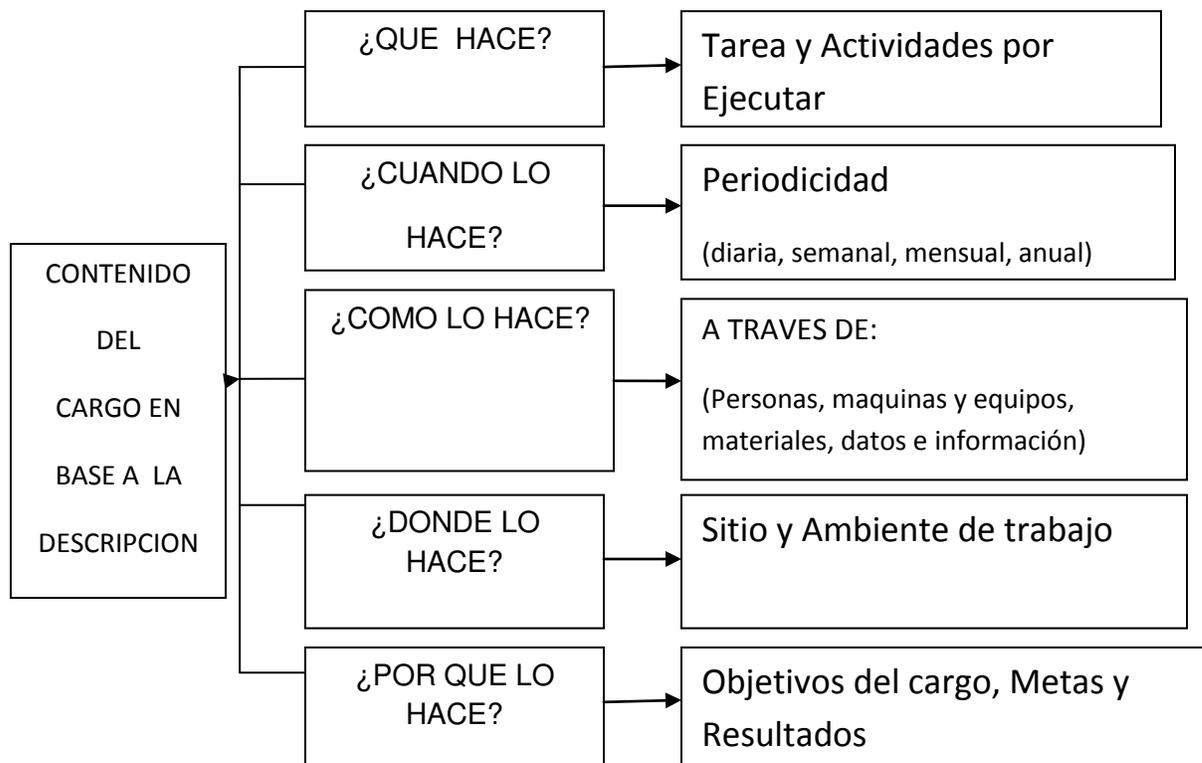
Se establecen controles preparando los deberes y control de responsabilidad del puesto, a esto se le nombra como descripción del puesto que nos es útil, para evitar que los puestos sean cambiados por quienes lo desempeña un puesto determinado y se le nombra la especificación del puesto, estos dos elementos nos son de mucha utilidad para obtener toda la información de cada uno de los puestos que existen en una organización, por consiguiente se necesita para saber cómo se diseñan y estructuran los puestos.

2.6.1.- DESCRIPCION DEL PUESTO.

La información de un puesto no es más que la propia descripción del mismo, que es donde se conjuga lo que se hace, como se hace, en que se hace y sobre todo porque se hace.



FIGURA 2.1.- Contenido de la descripción de un puesto.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*.

La Definición del cargo dice que se plasma en un documento escrito donde se identifica, describe y define un cargo en términos de deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones las cuales se relacionan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para desempeñar un cargo de manera satisfactoria.²

La descripción se presenta mediante un formato donde se plasma la identificación del cargo en la organización, el resumen del mismo y la declaración de sus deberes y responsabilidades, y relaciones con los demás cargos.

² Idalberto Chiavenato, *GESTION DEL TALENTO HUMANO*, Editorial MC Graw Hill, pág. 184.



Primera sección donde se identifica el puesto por el título que nos sirve para identificar las obligaciones y el nivel de habilidades, además de identificarlo de los demás puestos existentes en la organización.

Segunda sección es el resumen del puesto nos es de utilidad para un resumen lo suficiente y conciso para identificar y diferenciar las obligaciones de los demás puestos de la organización.

Y por última sección es donde se describen las responsabilidades principales que identifica al puesto, las circunstancias y las condiciones y con declaraciones breves las que se mencionaron anteriormente en el cuadro, además indicar lo que se necesita, como utensilios, herramientas, equipos y materiales requeridos para desarrollar la actividad que depende del puesto y las relaciones para saber a quién reporta y a quien debe supervisar.

Todas las descripciones de los puestos existentes en una organización deben seguir el mismo formato, pero la forma y el contenido varían según la empresa que sea; una posibilidad consiste en redactar una descripción concisa de tres o cuatro párrafos de extensión y otra alternativa es estructurar la descripción en varios elementos.

Elementos básicos en una descripción de puestos:

CODIGO: el código puede indicar al observador al departamento a que pertenece el trabajo si esta sindicalizado o no y el número de personas que desempeñan la misma labor.

FECHA: dato esencial para determinar cuándo se actualizo la descripción por última vez.



IDENTIFICACION DE LA PERSONA QUE DESCUBRIO EL PUESTO: información de de utilidad especial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.³

Los datos que debe tener una ficha de descripción de puestos⁴:

El grado de precisión y confiabilidad de una descripción de puestos es frecuente que el documento final lleve la aprobación de las personas que participan en su elaboración: el supervisor y los gerentes de línea deben compartir la responsabilidad de verificar que el trabajo de obtención de datos sobre el puesto se realiza de manera adecuada, la fecha es de obvia importancia señala la última vez que se comprobaron las observaciones del departamento de recursos humanos.

2.6.2.- ESPECIFICACION DEL PUESTO.

Se refiere y basa en un inventario de las características humanas de carácter físico y mental que debe poseer el individuo como educación formal, experiencia, habilidad para desempeñar una labor; por tal motivo la especificación se divide en los requerimientos de habilidades y los requerimientos que cubren demandas físicas.

Se refiere o se basa en un inventario de las características humanas de carácter físico o mental que no son más que requerimientos de habilidades para

³ William B. Werther, Jr Keith Davis. ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS. Mc GRAW-HILL, Interamericana editores, Quinta Edición. Pág. 97.

⁴ Ver Anexo I: Ficha de descripción de puestos; pag: 204.



un puesto y/o de las demandas físicas que debe poseer el individuo para desempeñar un determinado puesto.

2.6.2.1.- Los Requerimientos de Habilidades:

Se refiere a la habilidad mental y manuales que son las cualidades y características como es esencial que tenga un poco de educación final y es fundamental la mínima y tipo de experiencia, pues para que un empleado desarrolle el puesto debe tener un conocimiento específico en procesos, sistemas, productos o materiales para desempeñar el puesto sin olvidarnos de las habilidades que se refiere a la destreza y entrenamiento para utilizar las máquinas requeridas.

2.6.2.2.- Los Requerimientos Físicos.

Estos se requieren en trabajos donde se utiliza más cantidad de fuerza física y, el tiempo en el que se va a emplear dicha fuerza y en qué condiciones o medio físico se desarrollara dicha fuerza para desempeñar la actividad de una manera donde se desarrolle el puesto con un mínimo de accidentes.

2.7.- FUNCIONES DEL PUESTO.

En el trabajo de una organización existe una determinada estructura de los puestos, que este es dividido en unidades o tareas que son manejables para que puedan ser ejecutadas por los empleados asignados a determinado puesto además debe conocer perfectamente las funciones que debe desempeñar como parte de los deberes y responsabilidades que le fueran asignadas.



Para el desempeño de las funciones de un puesto se debe presupuestar al empleado candidato al puesto la posición que tiene este en la estructura de la organización y determinando el número de personas empleadas para ocupar un puesto diferente o en el mismo de la estructura; se hace esto por si la carga de trabajo de un puesto es particular es muy pesada, se puede requerir mayor cantidad de empleados para desempeñar las actividades de determinado puesto y así se puede crear familias de puesto o puestos separados, comprendiendo en cada uno de ellos los deberes y obligaciones de la posición que le asignarían a un empleado adicional.

La función del puesto y la administración de personal en ella se dé a conocer las actividades de la organización y su relación con otras actividades que ejecutara el empleado en el puesto proporcionando las bases para la selección y entrenamiento de los empleados y los medios para dividir y asignar sus responsabilidades y autoridades que deben ser ejercidas y así evaluar su desempeño y determinar la remuneración justa, además de controlar la disciplina para solucionar los problemas.

2.7.1.-LA FUNCION DEL PUESTO CON EL PAPEL DE LA SOCIEDAD:

Todos los empleados poseen ciertos patrones que forman parte de un rol o papel dentro de la organización que forma parte por el puesto desempeñado. Pero al igual que en la organización también en la sociedad forma parte de un papel que puede ser en su familia, su iglesia u otro que pertenece, ese papel lo ayuda a determinar su nivel de estatus en comparación con otros empleados de la organización que también es en comparación de las habilidades, obligación, condiciones de trabajo que exige un puesto.



2.7.2.-RELACION DEL PUESTO CON EL PAPEL DEL ESTATUS:

Todo empleado posee cierto patrón constituyente lo que se le denomina en términos sociológicos como su rol o papel dentro de una empresa que está determinado en parte por el puesto el que es asignado, las funciones de un empleado comprenden sus relaciones fuera del trabajo tales como con su familia, su iglesia o con otros grupos a los cuales pertenezca, el papel de un empleado ayuda a determinar su estatus que es el rango que ocupa con respecto a otros en la organización.

2.7.3.-EL ROL ESTA DETERMINADO POR EL PUESTO:

El papel de un empleado en el puesto esta determinado formalmente por los deberes y responsabilidades que requiere el puesto que desempeña estas responsabilidades determinan a la persona de quien se espera que recibe órdenes y cooperen al desempeñar su trabajo en consecuencia la cooperación y la eficiencia en una organización requieren que el personal de supervisión reconozca la importancia del papel y el estatus en las relaciones interpersonales y sus efectos sobre el desempeño.

2.8.- DEFINICION DE DISEÑO DE PUESTOS:

El diseño de puesto surge de la organización para el logro de los objetivos y eficiencia organizacional y su propia eficiencia de la organización y su propia satisfacción en el desempeño del trabajo para lo que se establece el puesto, así como el bienestar de la sociedad que puedan resultar debido a la forma en que los puestos estén estructurados.



El diseño de puestos se ocupa de estructurar los puestos; determinando las actividades específicas que se deben desarrollar los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se tiene que tener relación con los demás cargos, los métodos utilizados para su desarrollo; reconociendo y tomando como base las consideraciones humanas, las necesidades psicológicas de los empleados y consideraciones técnicas o tecnológicas.

A continuación se presentan algunas definiciones de diseño de puestos.

Chiavenato en su libro de Gestión del talento agrega que “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico incluyendo el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados de la organización.

CHIAVENATO (1999).- El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

FERNÁNDEZ (2001).- opina “El diseño de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.

MONDY (1997).- señala “El diseño de puestos consiste en determinar las actividades específicas que deben desarrollar, los métodos utilizados para desarrollarlas, y como se relaciona el puesto con los demás trabajos en la organización”.



GÓMEZ–MEJÍA (2000).- describe el diseño de puestos como “proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico”.

SIMÓN (1969).- Diseño es la esencia de las ciencias y de casi todo lo que hace el hombre es el diseño. Diseñar es inventar, crear o modificar algo y si se trata de diseñar puestos de trabajo en organizaciones, de girar las manijas que influyen sobre la división del trabajo y los mecanismos coordinados.

El diseño de los cargos representa el modo como los administradores proyectan los cargos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones; el diseño del cargo define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante, si el puesto es el que define el grado de responsabilidad o de libertad del ocupante, si el cargo ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente.

2.9.- REQUISITOS DEL DISEÑO DE PUESTOS:

2.9.1.-REQUISITO LEGAL:

El marco legal dentro de este contexto representa un factor muy importante para el desarrollo de la administración de recursos humanos de una organización, el aspecto legal es una condición necesaria para la validación de un acto; sobre el personal de una compañía, se relaciona con aspectos del trabajo y el desempeño; conociendo cual es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado es frecuente contactarlos a los que se les da poca importancia a la definición de las funciones, ocupándose de algunos aspectos que regulen la



relación, olvidando la esencia de este, se atiende a posibles causas de conflicto en de trípmetro de la verdadera materia de trabajo.

El artículo 25, fracción III, de la ley Federal de Trabajo, establece que deberá tenerse por escrito el servicios que deban prestarse, los que se determinan con la mayor precisión posible, el artículo 47° fracción II dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contrario, el artículo 134 fracción IV marca como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos⁵.

2.9.2.-REQUISITO SOCIAL.

Se refiere al grado de aceptación de un empleado es influido también por las expectativas del entorno social, pues un diseñador de puestos diseñara con características que lo hagan atractivo y deseable para las personas, a igual que los puestos deben ser estructurados que permitan a los empleados utilizar sus habilidades, talentos y energías haciendo posible que puedan tener satisfacción en el trabajo como en la organización.

Las expectativas sociales y culturales influyen de manera determinante en el nivel de aceptabilidad del diseño de un puesto dada la creciente diversidad de la fuerza laboral; las expectativas sociales son necesarias para el diseño de puestos de trabajo.

⁵ <http://html.rincodelvago.com/administracion-y-diseño-de-puestos.html>



Pues la obligación de las organizaciones es dar trabajo a los miembros de la sociedad cuyas habilidades o acceso a oportunidades de empleo de los solicitantes.

2.9.3.-REQUISITOS ADMINISTRATIVOS:

En este aspecto se deben basar en eficiencia y productividad al diseñar un puesto, es la principal preocupación de un administrador basándose en la especialización, la estructuración, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos; realizando un estudio de cómo están divididos y de una manera autentica están estructurados los puestos de trabajo que conforman una organización para una mayor productividad de la empresa.

2.10.-MODELOS DEL DISEÑO DEL PUESTO.

Es probable que el diseño del cargo sea tan antiguo como el trabajo humano el ser humano aprendió a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente gracias a la experiencia acumulada durante varios siglos; el proceso se complico cuando aumentaron las tareas y fueron necesarias varias personas para realizarlas; pero jamás se modifico la situación básica del hombre que desempeña tareas bajo dirección de otros a pesar de los cambios en la humanidad.

A partir de 1960 un grupo de científicos del comportamiento y consultores de empresas demostró que los antiguos enfoques de diseño de los cargos conducen a resultados contrarios a los objetivos organizacionales, a partir de entonces surgen nuevos modelos de diseños de los cargos.



2.10.1.-MODELO CLASICO O TRADICIONAL DE DISEÑO DE LOS PUESTOS.

A comienzos del siglo XX Taylor, Gantt y Gilbreth por primera vez iniciaron un sistema para aplicar ciertos principios para que el empleado tenga un desempeño óptimo en el cargo, de una forma donde la administración y los obreros participaran en partes iguales en la productividad de la empresa y de la misma forma repartir sus utilidades, pero sus seguidores de Taylor se concentraron en dos aspectos que uno es la determinación de la mejor, manera de desempeñar las tareas de un cargo, y el otro era que por la labor desempeñara a cambio se les dieran incentivos salariales con la finalidad de tener seguros a los empleados a pesar de que métodos de trabajo se establezcan, esto para tener más eficiencia al menor costo la productividad.

Los cargos se proyectaban según el modelo de gerente que solo mandaba y el obrero que solo obedecía y ejecutaba, el entrenamiento en el cargo se limitaba a las habilidades específicas necesarias para la ejecución de las labores, a esto se llevo que cuando más simples y repetitivas fueran las tareas mayores seria la eficiencia del trabajador, fue ahí de esa manera donde se fragmentaron las tareas y se simplificaron las tareas en consecuencia, la súper especializaron del trabajador.

El modelo Clásico diseña los cargos considerando las siguientes etapas.

- 1.- La tecnología sirve de base para el diseño de puestos y de la otra forma el diseño de los puestos sirve exclusivamente en el cumplimiento de los requisitos de la tecnología y a los procesos de producción; la manera de analizar el diseño es lógico el hombre-máquina este es un mero recurso de producción y es base para determinar la base del diseño de puestos descomponiendo las tareas en partes.



- 2.- Los puestos son divididos en unidades pequeñas que son tareas rutinarias donde son ejecutadas por una sola persona que tiene una responsabilidad rutinaria y una referencia de tiempo y los ciclos de producción que se debe cumplir y formando un trabajo armonioso rítmico y coordinado.
- 3.- El diseño de puestos clásicos se basa en que cada empleado trabaja según el método las reglas y modelos establecidos por largo plazo, esto quiere decir que el diseño de puesto se establece para siempre.
- 4.- Énfasis en la eficiencia de las personas, el trabajador se mide de acuerdo al método, las reglas, los procedimientos establecidos, se programa el tiempo de ejecución que presenta la eficiencia de la persona; con el objetivo de aumentar la eficiencia se permiten premios de producción a quien haga más trabajo según el diseño de los puestos, proporcionando la eficiencia y aumentando las ganancias de los trabajadores serán más en función de los incentivos salariales.

El modelo clásico de diseño de los cargos trata de proyectar los cargos:

- a).- Segmentar y fragmentar los cargos en tareas sencillas y repetitivas.
- b).- Mediante el estudio de tiempo y movimientos, eliminar actividades y movimientos innecesarios que produzcan fatiga.
- c).- Definir el método de trabajo para que los ocupantes y emprendan la tarea.
- d).- Seleccionar científicamente al trabajador de acuerdo con la tarea.
- e).- Los instrumentos y los equipos deben distribuirse de manera que se minimicen el esfuerzo y la pérdida de tiempo y facilite el trabajo humano.



- f).- Establecer tiempo estándar.
- g).- Ofrecer planes de incentivos salariales.
- h).- Mejorar el ambiente físico de la fábrica, de modo que no reduzcan la eficiencia.

La eficiencia y las utilidades es lo que esperamos obtener a cambio de los incentivos y salarios que se les da a los empleados así los dos son beneficiados; en este modelo el hombre y la maquina son tratados de la misma manera por eso la tecnología es de importancia en la forma que se diseñan los cargos pues se diseñan de acuerdo al método y son sencillos y repetitivos para favorecer la tecnología.

El modelo clásico da forma a estos cargos esperando algunas ventajas:

- Permitir o dar la oportunidad a empleados con calificaciones no satisfactorias y por lo tanto no.
- Dar una normalización dar el salario correcto a cada una de las actividades.
- Se puede obtener un buen control de los empleados de la organización.
- Disminuir los costos utilizados para capacitación de los empleados.
- Aplicar el principio para organizar o unir las piezas de un objetivo.

La fragmentación de los puestos origina problemas y presenta muchas limitaciones que conformaron desventajas del modelo.



- a).- Los cargos sencillos y repetitivos se vuelven monótonos; presentándose fatiga apatía, desintereses y pérdidas de lo que se refieren al trabajo como son que los empleados tengan efectos negativos, baja moral, aburrimiento, mal humor, resentimientos; lo cual trae como consecuencia pérdidas para la empresa pues los empleados no le tienen compromiso con su trabajo, rotación de personal constante, poco desinterés en las tareas que están elaborando y tienden a faltar demasiado pues así ya no pueden pretender reducir costos al contrario aumentan, además que en los puestos se utiliza nada más la habilidad física y manual y desperdiciando la inteligencia de los empleados.
- b).- Desmotivación en el trabajo: esto es provocado por que los empleados tienen más intereses en solicitar o exigir y requerir mayores salarios y mejores condiciones de trabajo esto es como para recompensar la insatisfacción que tienen por el trabajo que desempeñan.
- c).- Trabajo individualizado y aislado: los ocupantes realizan sus tareas solos de manera específica, aunque realicen varias actividades para conformar unos puestos, para una de las personas realizan nada más una actividad, ya después se juntan para conformarla en conjunto, pues las personas aunque estén en el mismo lugar realizando sus actividades no tienen ningún contacto social o interpersonal.
- d).- Monopolio de la jefatura: cada empleado se relaciona con su superior, pues así los gerentes monopolizan las actividades de cada empleado, el empleado nada más ejecuta su tarea sin tener opinión; en este modelo la organización debería controlar y monitorear su comportamiento.
- e).- La era de la información: los cambios sociales, económicos y culturales orientan que cuando los puestos se simplifican mucho a lo largo del tiempo llegan a presentar problemas por las siguientes razones:



- En la actualidad la población recibe mejor educación e información logrando una fortaleza laboral que desearan puestos más desafiantes y significativos y sean adecuados a sus conocimientos y formación.
- Las actitudes frente a la autoridad cambian y las personas en la actualidad ya no son tal leal a sus autoridades.
- En la fecha los empleados buscan su bienestar social y una buena calidad de vida solicitando de esta manera motivaciones para tener a los empleados en sus puestos.
- En la era de la información se están originando gran cantidad de ofertas de trabajo en el área de servicios pues los empleados del sector industrial prefieren ya el área de servicios y trabajando en el desempeñando nuevas tareas intelectuales y complejas.

Un aspecto importante en el modelo clásico es que no correspondieron a lo que se había solicitado, utilizaron un razonamiento lógico y racionalista; además que el desempeño de su trabajo era aislado e individualizado así como el contacto con los demás empleado era de una manera formal y la programación era responsabilidad del gerente, los empleados no siendo capaz de su propio autocontrol y autodirección.

Aunque avanza en el diseño de los cargos, el modelo clásico no consiguió cambios sociales, culturales y tecnológicos y culturales de la actualidad todavía pertenece al pasado.



2.10.2.-MODELO HUMANISTA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Conocido como modelo humanista o de relaciones humanas que surgió de un experimento que origino la escuela de Relaciones Humanas, realizado en Hawthorne en el año de 1930.

Pues en ese tiempo era evidente que la administración científica tenía gran nivel pues ya era un mecanismo tradicional en la administración, pero el movimiento que tuvo la reacción humanista en esa época fue lo que origino una contradicción en la administración de las empresas, pues esta reacción tuvo tanta fuerza que ya tenían decisivo que las ciencias sociales ya sustituyeran a la ingeniería industrial tanta fue la reacción, que en vez de la organización formal querían sustituir la organización informal, la jefatura por el liderazgo el comportamiento individual por el comportamiento en grupo las recompensas sociales remplazaron a las salariales, el organigrama ya no era utilizado si no ahora era el socio-grama.

Llegando a tal grado que ahora que en las recompensas del hombre económico era sustituido por el hombre social que su principal motivación era recompensas sociales.

El nuevo enfoque de la administración y de la teoría de relaciones humanas se comenzaron los estudios en base a la motivación social, la relación de comunicación entre las personas, el liderazgo, con esto se consideraba que el enfoque humanista reemplazo el énfasis de la administración científica y el énfasis en teoría clásica.

Pero el diseño de puesto de la época del modelo humanista, no se diferencia del modelo clásico; esto porque la teoría de las relaciones humanas no se preocupo nunca por el diseño de puesto, pues siempre su prioridad era el cambio de mentalidad, ni tampoco propuso un modelo mejor, solamente que su prioridad



era que las relaciones humanas fueran de suma importancia en los puestos de una forma que permitió una interacción del personal entre ellos y entre los jefes permitiéndoles la participación en la toma de decisiones sobre las tareas para satisfacción de sus propias necesidades.

En este modelo humanista el gerente de Recursos Humanos deberá crear e implementar la unión de un grupo de trabajo promoviendo un clima laboral amigable, cooperativa entre el personal y permitiendo tiempos libres, incrementar la rotación de personal en familia de puestos, esto con la finalidad de los puestos no sean monótonos o tediosos por eso el modelo busca y crea tiempos libres.

El modelo humanista tiene como prioridad el ambiente o clima donde se ejecutan los puestos así como la forma de ejecución de las tareas junto con los demás empleados por esta forma no consiguió desarrollar un diseño de los cargos que superara o fuera mejor que el modelo tradicional pero tuvo otro logro que las reacciones humanas se quedaran en el lugar de el énfasis administrativo de las tareas, esto del énfasis humanístico ya se tenía como proyecto pero con enfoques mas maternos y amplios de la administración fue que aconteció a finales del siglo XX.

2.10.3.-MODELO SITUACIONAL O CONTINGENTE.

El modelo situacional su enfoque es más amplio y complejo toma en cuenta dos variables, las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas, la denominación del Modelo Situacional se deriva de la adecuación del diseño de cargo depende de tres variables simultaneas que son la estructura de la organización, la tarea y la persona que la ejecuta, además que el diseño de los cargos se fundamenta no solo en las capacidades de la persona para desempeñar los cargos si no también donde se desempeñaran y a diferencia del modelo humanista y del modelo clásico que señalan que los cargos se deben proyectar en



un ambiente estable y previsible donde sus métodos se vuelven rutinarios, permanentes y definitivos.

El diseño de puestos en el modelo situacional se basa en el cambio continuo y la revisión del cargo como responsabilidad básica tanto de los gerentes como de los equipos de trabajo, en este modelo el diseño se vuelve dinámico conforme el desarrollo personal del empleado como el desarrollo tecnológico.

En el modelo también se debe aplicar la capacidad de autodirección y autocontrol de las personas, así como seguir los objetivos que se planean juntos con los que ejecutan el cargo como con los gerentes de los cargos, para satisfacción de sus necesidades de los dos su participación y consideración se convierten en un producto deseable pero esto no es el objetivo de las actividades gerenciales, también se adoptan factores tecnológicos también deben de considerar factores psicológicos para así obtener.

- 1.- Una elevada motivación íntima del trabajo.
- 2.- Desempeño de una alta calidad en el trabajo.
- 3.- Elevada satisfacción con el trabajo.
- 4.- Reducción de las faltas al trabajo y las desvinculaciones espontáneas.

La satisfacción nos permite entender cómo influyen los cargos en las personas, en el desempeño y en su motivación pues por esa razón aquellos empleados que ejecutan trabajos más interesantes y exigentes están mucho más satisfechos y se sienten motivados junto con otros aspectos psicológicos en las personas que son:

- a).- Cuando la persona cree que su estado es significativo y tiene valor.



- b).- Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
- c).- Cuando la persona conoce los resultados que obtiene haciendo el trabajo.

El modelo situacional se basa en cinco dimensiones esenciales que todo cargo debe tener en mayor o menor grado y en cuanto mas grado de esa dimensión tuviera mayor seria el potencial para crear los estados psicológicos y a partir de esto surge el modelo situacional que nos manifiesta que el diseño de cargo debe contener las cinco dimensiones.

2.10.3.1.- Dimensiones del Diseño del Cargo.

a).-VARIEDAD: nos relata el número y variedad de las habilidades exigidas por el cargo que este tenga un conjunto de operaciones para que no sea repetitivo y monótono, la variedad se refiere a utilizar variedad de habilidades y conocimientos de las personas que se encargara de ejecutar el cargo, así como la utilización de varios equipos, procedimientos y la ejecución de varias tareas. Los puestos diseñados que representa esta dimensión eliminan la monotonía, la rutina e implica mayor reto para los empleados en sacar sus mejores habilidades, capacidades y conocimientos para desempeñar de la mejor manera posible el cargo.

La variedad se logra cuando la persona que ejecutara el cargo sustituye o utiliza diferentes insumos, equipos, métodos, y ambientes de trabajo, además diversas y creativas operaciones.

b).-AUTONOMIA. Es el grado de dependencias y criterio de personal que tiene el empleado para planear y ejecutar el trabajo; seleccionando el equipo que se va a utilizar y decir que métodos o procedimientos seguirá; la autonomía tiene un gran vínculo con el tiempo que dispone el empleado para recibir su supervisión



directa del gerente, cuando mayor es la autonomía mayor es la autonomía mayor es el tiempo que el empleado deja de recibir supervisión, la autonomía proporciona libertad de métodos, de programación del trabajo intervalos de descanso; desplazamiento físico ilimitado sin depender de la gerencia o de otras personas, no existe autonomía cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos de trabajo se controlan con rigidez y los insumos dependen de la gerencia.

- c).- **SIGNIFICADO DE LAS TAREAS.** Detalla el conocimiento de la influencia del cargo que tiene sobre otra persona o sobre el trabajo organizacional, detalla la interdependencia del cargo con los demás cargos y de la contribución de su trabajo, cuando más significado tenga las tareas, mayor responsabilidad experimentara el ocupante del cargo, se trata de aumentar la noción de significado de las tareas ejecutadas del papel de la persona en la organización, el empleado puede crear condiciones para adecuar el cargo a las necesidades del cliente interno o externo.

Las tareas no tienen significado cuando el empleado recibe órdenes para cumplir y no existe una explicación sobre los objetivos, la utilidad, la importancia de su interdependencia con los demás cargos de la organización. Y en especial, saber a qué cliente interno o externo se destina el trabajo.

- d).- **IDENTIDAD CON LA TAREA.** Explica el grado en que el empleado que ejecuta el cargo requiere, para completar una unidad completa del trabajo, la identidad se relaciona con la posibilidad de la persona de realizar un trabajo completo o global e identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. Pues de esta forma el empleado se va a identificar con la tarea en lo que va avanzando conociendo mejor la tarea del puesto y nos vamos garantizando de que llegue hasta el final o totalidad porque se va interesando por los objetivos a la manera que avanza, y se integra a un modulo del trabajo que le da una noción de la totalidad, la extensión y el objetivo por alcanzar.



Cuando no existe identidad con la tarea es cuando el empleado no ejecuta la actividad completa si no solo fragmento a una actividad completa y no se conoce los objetivos de los cargos ni cuál es su finalidad.

e).-RETROALIMENTACION. El empleado detalla la cantidad de información que le es de vuelta para evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción, esta información le va permitiendo a la persona que va ejecutando la actividad conocer como la va desempeñando si lo va realizando bien, y se va dando cuenta por el mismo resultado que ve de un trabajo; permitiéndose una continua y directa autoevaluación de su propio esfuerzo por realizar la actividad, sin que sus superiores se lo tengan que decir; la retroalimentación existe cuando el empleado va conociendo los resultados de su trabajo, o cuando se puede tocar y ver la cantidad de productos que va elaborando.



FIGURA 2.2.- Dimensiones esenciales en el diseño situacional.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. (2002). *Gestión del Talento Humano*.

Las cinco dimensiones primordiales o dimensiones fundamentales crean condiciones para que el empleado encuentre satisfacción en ella propio cumplimiento de la tarea que realiza, las condiciones permiten que los factores de motivación o satisfacción influyan en el diseño de puestos y permiten lo siguiente.

- a).- La persona utilice varias de sus habilidades y competencia personales la ejecución de sus tareas.



- b).- La persona goce de autonomía, independencia, autodirección para realizar las tareas.
- c).- La persona ejecute algo significativo que tenga cierto sentido o razón de ser.
- d).- La persona perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecutaba el trabajo sin intervención de terceros ni de la jefatura.

Las dimensiones esenciales afectan la calidad de los cargos personales que producen una satisfacción personal e involucramiento humano y generan una mayor productividad, la nueva manera del diseño de los cargos se anticipa al cambio y aproveche todas las ventajas en circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos.

Por eso es necesario rediseñar los cargos y actualizarlos de acuerdo con las modificaciones ocurridas en el contexto organizacional y basada en las características de las personas, el cambio debe tener en cuenta la modificación permanente del comportamiento humano debido a la actualización de su potencial.

2.10.3.2.-Enriquecimiento de Puestos:

Este modelo es una adaptación continua del modelo situacional, Mc Gregor afirmaba que desde hace mas de 30 años en las empresas se aplica mediante un estilo de dirección basado en la innovación y humanista esto lograría que el trabajo tuviera mayor significado; Herzbert propone el modelo de enriquecimiento del cargo, el cual consiste en ampliar las responsabilidades, desafíos y los objetivos de las tareas del cargo.

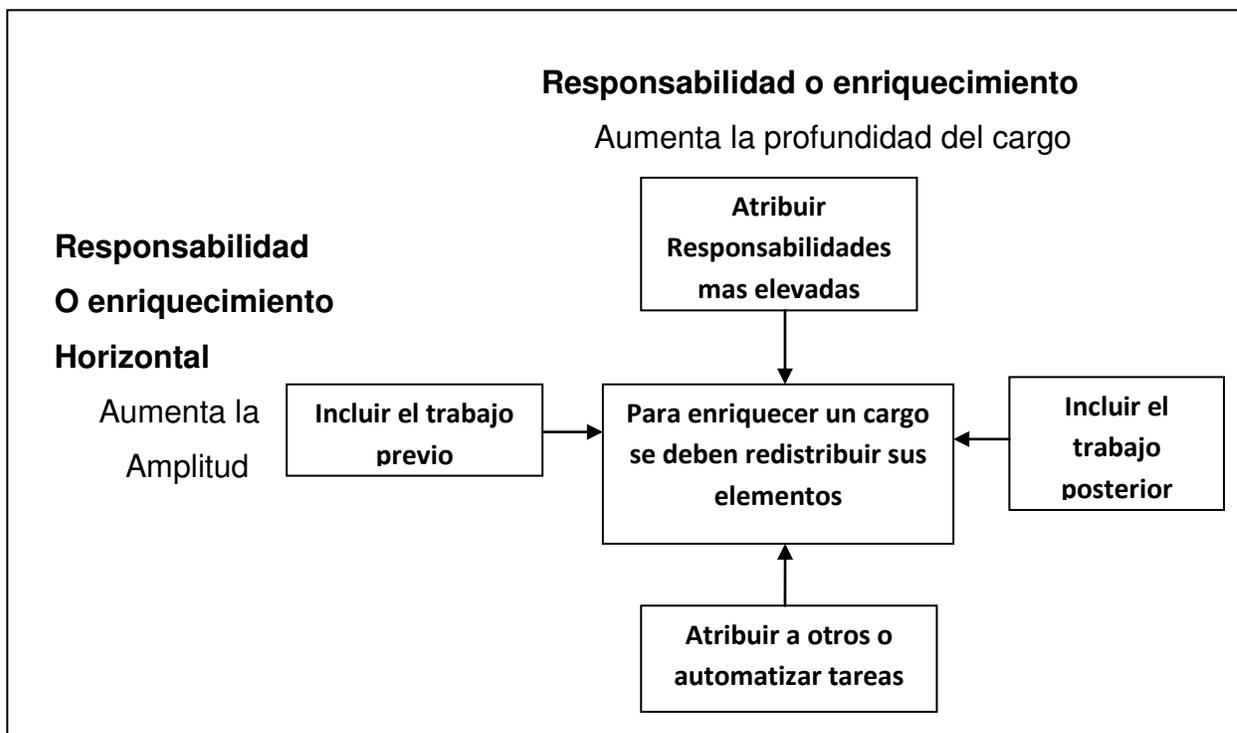
El enriquecimiento de cargos se refiere a la reorganización y la ampliación de las tareas desempeñadas por una persona de manera que aumente su



satisfacción en el trabajo; la adaptación continua otra vez del enriquecimiento de cargos que es la ampliación del cargo requiere la organización y extensión de sus actividades para que los empleados puedan obtener satisfacción a través, de la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identificación de tareas y retroalimentación con esto realmente pueden conocer el significado de lo que hacen.

Herzberg desarrollo una teoría de dos factores de la motivación y el enriquecimiento de cargos estos dos factores nos muestran la forma de obtener satisfacción para los que ejecutan los puestos, algunas veces nos encontramos con personas demasiado capacitadas en puestos pequeños o al contrario puestos demasiado elevados para ejecutores con pocos conocimientos, cuando se presenta esto es necesario reasignarlos y adaptar el cargo al crecimiento.

FIGURA 2.3.- Pasos que se siguen para el enriquecimiento de puestos.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. (2001). Administración de Personal.



El enriquecimiento del cargo es esencial para adecuar permanencia el cargo al crecimiento profesional del ocupante aumentando bajo una forma, progresiva y de consideración los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del cargo, para acomodar de una manera al empleado.

Puede presentarse de dos formas, el enriquecimiento que es horizontal o lateral con adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel, o vertical con nuevas responsabilidades más elevadas; el enriquecimiento vertical sus tareas son más complejas o atribuciones como planear, organizar y controlar; el lateral son tareas variadas con la misma complejidad de las tareas actuales a otros cargos del mismo nivel, pues el vertical busca tareas más complejas y por lo tanto existe mayor responsabilidad; el enriquecimiento horizontal busca varias tareas de igual complejidad y responsabilidad.

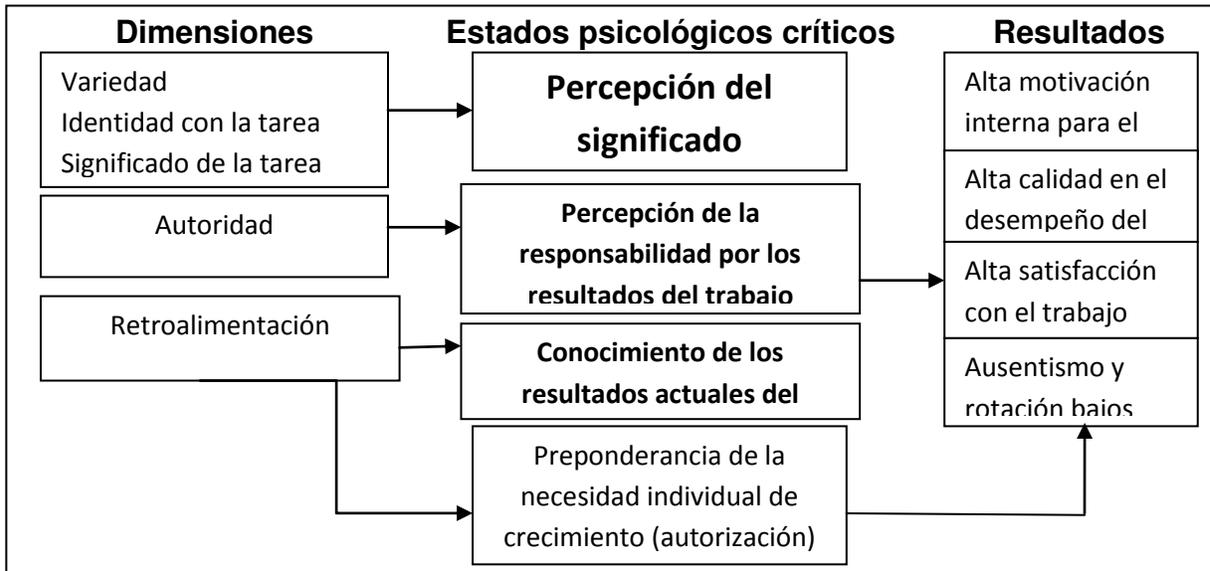
Esto mejora la satisfacción del desempeño de las personas que van a ejecutar el puesto y mejora la relación de las personas pues incluye nuevas oportunidades de iniciar cambios en la organización cultura organizacional, el ambiente de trabajo y la calidad de vida en el trabajo y aumenta la productividad y la reducción de las rotaciones y el ausentismo de personal.

2.10.3.3.- Aspectos Motivacionales del Diseño de Puestos:

Las dimensiones profundas mencionadas anteriormente tienden a crear tres estados psicológicos críticos en los ocupantes del cargo.



FIGURA 2.4.- Características para lograr la motivación.



FUENTE: CHIAVENATO, Idalberto. (2001). *Administración de Recursos Humanos*.

- 1.- Percepción del significado del trabajo: grado en el que el empleado experimenta que su trabajo es importante, valioso y contribuye a las organizaciones.
- 2.- Percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo: grado de responsabilidad personal asumida por el empleado frente a los resultados del trabajo que desempeña.
- 3.- Conocimiento de los resultados del trabajo: grado de conocimiento que el ocupante tiene del trabajo y la evaluación de su empeño.

La estrecha relación de las cinco dimensiones profundas del cargo y los estados psicológicos, ambos desarrollan un método para implementar el aumento de motivación, elevada calidad en el desempeño alta satisfacción por el trabajo, bajo ausentismo, las cinco dimensiones y los estados psicológicos formaron seis



conceptos implementadores a través del enriquecimiento de los cargos que son los siguientes:

Tareas combinadas: se basa en juntar varias tareas en una sola aumentando la variedad y la identidad para juntar y formar una actividad, en el diseño clásico se dividen y fragmentaba las tareas especializadas, ahora es juntar esas partes y en un modulo mayor de trabajo integrado con esto se aumento la diversidad del trabajo y la identidad de tarea; así la línea de manejo tradicional se remplaza por una célula de producción realizado por una sola persona.

Formación de unidades naturales de trabajo: es el conjunto de partes especializadas funcionalmente que forman un proceso compuesto por unidades naturales que consiste en identificar diferentes tareas, donde las agrupamos en módulos significativos y asignarlas a una sola persona donde produce identidad con la tarea y proporciona al empleado del cargo un sentimiento de pertenencia y destaca la identidad con la tarea y el significado con lo que hace.

Relación directa con el cliente o usuario: la idea es establecer comunicación y relación directa entre el empleado del cargo y los usuarios internos o clientes externos del servicio, así como con los proveedores, lo principal es conocer quiénes son sus clientes y proveedores inmediatos; cuáles son sus requisitos o exigencias de los clientes es vital no solo entre dos organizaciones diferentes si no en la misma organización a si aumenta la variedad, los asuntos se envían a los empleados del cargo esto implica mayor responsabilidad y autonomía logrando así la calidad en la organización cada persona miembro de la calidad debe cuestionar de la siguiente manera. El potencial de tales relaciones con el cliente aumenta diversidad de operación y autonomía esto proporciona fuente de retroalimentación.

Responsabilidad o enriquecimiento vertical: consiste en el enriquecimiento del cargo agregando tareas elevadas o actividades gerenciales este es un concepto más importante porque hace grande el cargo al adicionar mas tareas importantes



y un poco compleja el cargo, haciendo que el empleado tome más responsabilidad, autoridad, criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo, además que también tiene la libertad de resolver sus problemas, tomar decisiones de cómo ejecutar sus tareas aumentando su autonomía así el empleado va adquiriendo una forma de gerente pues el enriquecimiento vertical puede incluir el establecimiento de objetivos estimulando la motivación y el desempeño.

Apertura de canales de retroalimentación: asignar una tarea que proporcione información acerca de cómo el empleado realiza su trabajo sin que sea el gerente, los canales de retroalimentación consisten en controlar el desempeño del ocupante y crear una tarea total y completa de la que pueda conocer los resultados, incrementando el conocimiento de los resultados de las actividades del trabajo y la retroalimentación a través del propio cargo y es más aceptable entre los usuarios y proveedores que la lograda por medio del gerente o algún departamento de asesoría, y es más directa entre usuario y proveedores con la apertura de canales.

Creación de grupos autónomos: consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo su dinámica es proporcionar mayor satisfacción influye en el comportamiento individual creando soluciones de trabajo que tienen de esta manera más eficiencia que si estuviera sola; su principal idea es crear grupos autónomos de trabajo es asignar una tarea completa y conceder una buena cantidad de autonomía para decidir la ejecución, pero el sistema de recompensas debe basarse en el desempeño total del grupo y no en desempeño individual para que la recompensa coincida con la motivación interna creada por el diseño del trabajo, teniendo un enfoque donde incluye grupos multifuncionales equipos auto gestionados células de producción, círculos de control de calidad, equipos transitorios fuerza de tarea.



La interacción grupal proporciona recursos sociales capaces de estimular la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad.

2.11.-TECNICAS DEL DISEÑO DE PUESTOS.

El punto central y primordial con frecuencia para un diseñador de puestos esto es si un puesto específico debe poseer mayor o menor nivel de especialización; la respuesta dependerá del análisis y la experimentación constituye los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

2.11.1.-ESPECIALIZACION INSUFICIENTE:

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran lo suficientemente especializados procede a la simplificación de las labores, las tareas de un puesto ante se incluían en un solo puesto de trabajo puede repartirse entre dos o más, se identifica y elimina toda labor que no sea estrictamente necesaria; con el fin de diseñar puestos que se incluyan menos tareas.

El riesgo que se corre al utilizar simplificación de un puesto de trabajo estriba en producir aburrimiento, errores, accidentes o incluso la labor puede volverse monótona o al grado que el empleado busque otra ocupación.

Este problema tendera a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de educación académica que tenga la fuerza de trabajo correspondiente a mayor posibilidad de que aparezca la teoría como manifestación grave, cuando el grado de educación es menor, el empleado suele resistir mejor las tareas monótonas y repetitivas.



Paradójicamente, la expansión de las posibilidades educativas, un fenómeno que se vive muy intensamente en la actualidad de toda América Latina; ha conducido a la agudización de problemas de esta índole, que no solían presentarse al iniciarse el periodo industrial cuando la fuerza de trabajo era integrada fundamentalmente por campesino.

2.11.2.-ESPECIALIZACION SUFICIENTE:

En medida que la educación se extiende a clases populares, suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos repetitivos ofrecen limitados límites interés para muchas personas, pues los puestos de trabajo son monótonos, rutinarios y repetitivos que no ofrecen oportunidades de logro, reconocimiento social, enriquecimiento psicológico y otras fuentes de satisfacción y pocas oportunidades de autorrealización; a fin de incrementar la calidad de vida laboral de las personas que desempeñan estos puestos el departamento de personal puede emplear varios métodos mediante el nuevo diseño y utilizar diversas técnicas que hagan más interesante el trabajo las comunes son, y con mayor frecuencia:

2.11.2.1.- Rotación de Puestos:

Esta técnica consiste en eliminar la monotonía del trabajo y lo podemos cambiar asignando tareas cambiantes para esto requiere el uso de habilidades muy distintas, pues los puestos no cambian en sí mismos, si no son los empleados los que rolan esto para que se hagan más competentes para el desempeño de varias tareas por eso es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos, la relación entre tareas, actividades y objetivos continua sin cambiar, debe ponerse en práctica solo después de haber considerado otras técnicas.



2.11.2.2.-La inclusión de nuevas tareas:

En la utilización de esta técnica se incrementa el número y la necesidad del desarrollo de nuevas tareas en un puesto reduciendo la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama amplia de habilidades del empleado.

2.11.2.3.- Enriquecimiento del puesto:

Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control, en el proceso de enriquecer un puesto y aumentar la posibilidad de planeación, el uso de esta técnica constituye un recurso al que siempre se puede apelar a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

Además de hacerse una crítica frecuente sobre los grupos sindicalizados. El costo de diseñarla y ponerla, en práctica y los escasos datos de que dispone prever sus efectos a largo plazo y por lo tanto esta técnica no es suficientemente radical.



Capítulo III: SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.1.- SISTEMA DE INFORMACION DE RECURSOS HUMANOS.

En la actualidad la información que nos proporciona el departamento de Recursos Humanos es un factor sumamente relevante e indispensable para una organización empresarial porque dentro de ella se encuentra una gran cantidad de información del personal perteneciente a la organización de una forma confiable.

En el departamento de recursos humanos se debe contar con un inventario de los puestos, describiendo sus características, como números de empleados tanto del puesto como de la persona idónea para ocuparlo las habilidades y destrezas y los requerimientos establecidos, indispensables para una empresa lo que le servirán de utilidad para realizar sus objetivos de esta manera se van estableciendo los elementos para desarrollar un perfil.

De esta forma la información del perfil de puesto, da paso a que las empresas vallan detectando las vacantes posibles que se pueden ocupar al igual que los candidatos idóneos para cubrirlos si son internos a la organización o se buscaran externos de esta información detectamos el potencial que se encuentra disponible en la organización.

Como se menciona anteriormente el departamento de Recursos Humanos se hace la recepción de toda la información como antecedentes, escolaridad y experiencia de los candidatos a ocupar la vacante, los cuales se almacenaran y después recuperar la información para su eficiencia funcionamiento de la selección.



Pues en un sistema de información se hace la recopilación, se analizan y se hace una selección de los expedientes de los candidatos de manera de información ordenada, que sirvan de ayuda para tomar una decisión de selección del candidato a cubrir el puesto; este sistema de información de Recursos Humanos se lleva a cabo a partir de la base de datos teniendo como objetivo este sistema que suministra a las áreas de información correspondiente del personal.

3.2. RECLUTAMIENTO:

3.2.1.-DEFINICION DE RECLUTAMIENTO

PEÑA BAZTÁN. (1990): Reclutar consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan, para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes con el fin de determinar si son el tipo de colaboradores que buscamos.

CHIAVENATO (1999): expone una definición bastante completa de reclutamiento el proceso de reclutamiento de personal, es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a traer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es un sistema por medio del cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos la oportunidad de empleo que pretende llenar.

WERTHER, WILLIAM B. JR. (2000): reclutamiento es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.



WAYNER, MONDY Y NOE ROBERTH M. (1997): es el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente y con los atributos necesarios, y alentadores para que soliciten los puestos vacantes en una organización, entonces se pueden seleccionar los solicitantes con los atributos que están relacionados más estrechamente con las especificaciones del puesto.

MORA CONSUELO Y OTROS (1996): es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

FERNÁNDEZ RÍOS MANUEL (1997): fase previa al proceso de selección que consiste en reunir un número importante de candidatos lo más ajustado posibles al perfil deseado para iniciar el proceso de selección propiamente dicha.

SÁNCHEZ BARRIGA (2007): es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa del mayor número de solicitudes para que disponga de un gran número de candidatos entre los que pueda escoger a los idóneos.

MIKOVICH Y BOUDREAU (1994): el reclutamiento no solo es importante para la organización; es proceso de comunicación de dos canales, los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

MIGUEL PORRET GELABERT: es un conjunto de procedimientos tendentes a atraer candidatos potencialmente cualificados a quienes se les interesa para formar parte de la organización con previo sometimientos a unas pruebas selectivas, esos procedimientos se desarrollan mediante un sistema de información por el cual las empresas, de manera directa o indirectamente, dan a

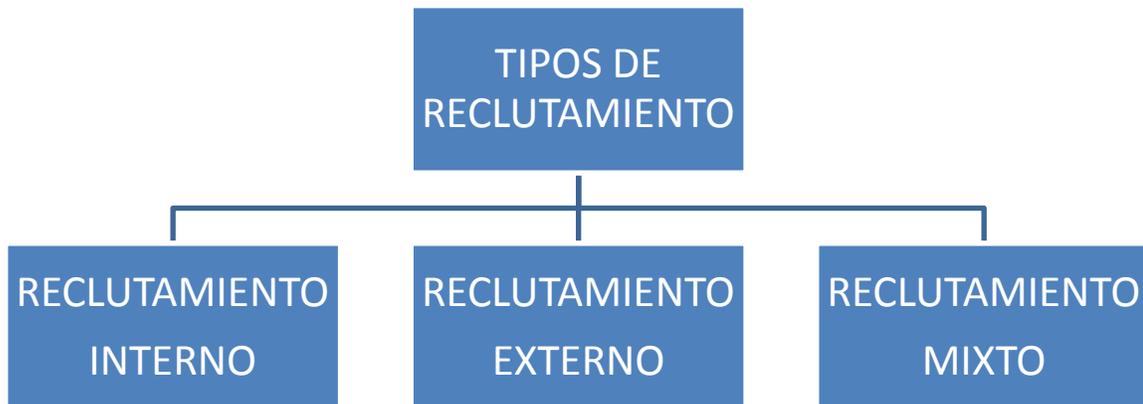


conocer mercado laboral: las oportunidades de ocupación, de forma que el número de individuos atraídos sea suficiente para abastecer el proceso de selección que un momento determinado deberá iniciarse.

DEFINICION PROPIA: = El reclutamiento es una fase que se considera preliminar al proceso de selección; que es utilizado por las empresas con la finalidad de detectar, interesar, contactar a un número suficiente de personas que pasaran a ser candidatos potencialmente calificados que realiza por un medio de un procedimiento de difusión y divulgar interno y externo a la organización que existe una vacante disponible para que estos candidatos se interesen en cubrirla y llevar su solicitud que se considera capaz de desempeñar y cubrir las necesidades de ese cargo que forma parte de la organización; para que así pasen a establecer y ser posible la posterior selección de algunos de ellos.

3.2.2.-TIPOS DE RECLUTAMIENTO:

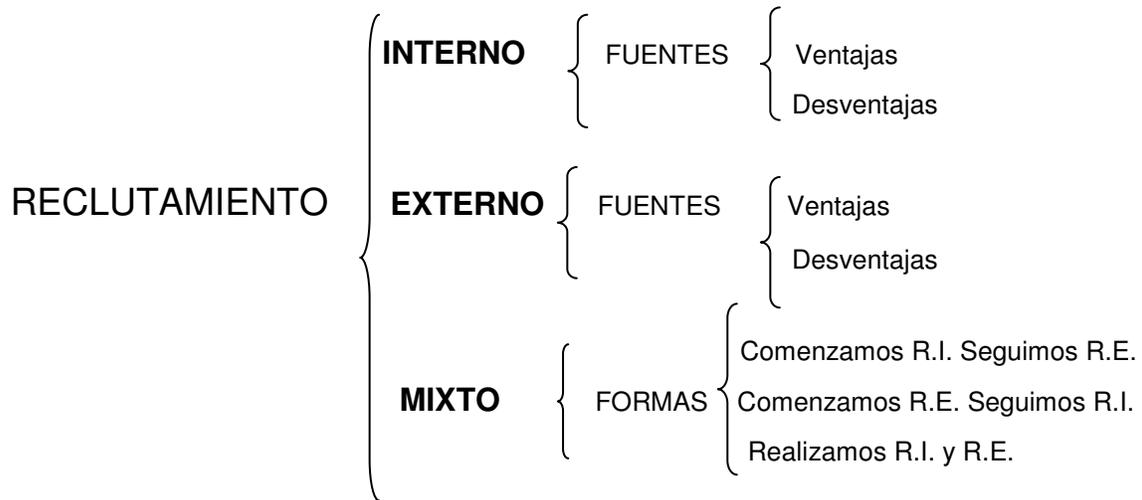
ILUSTRACION 3.1.- Tipos de Reclutamiento.



FUENTE: ELABORACION PROPIA.



FIGURA 3.1.- Cuadro Sinóptico del Reclutamiento y Fuentes.



Fuente: Elaboración Propia

3.2.2.1-Reclutamiento Interno.

Es un medio donde se presentan varias vacantes y se intenta conseguir que se encuentren o sean pertenecientes a la propia empresa, mediante la promoción de los empleados que laboran, donde a estos se reubican en los mismos puestos pertenecientes a la organización de forma de transferencias, ascensos o transferencias con ascenso.

Fuentes principales:

- En la propia planta se encuentran a los candidatos, que son los que tienen ya ahí su currículum o su solicitud aceptados y se encuentra ya trabajando en la propia empresa.



- Las solicitudes o currículum ya reservados en la organización, que ya se les había hecho el proceso de selección y los que ya tenían trabajando en la organización en un periodo por ser contratado temporalmente.
- Los candidatos que ya fueron seleccionados y fueron idóneos pero porque fueron bastantes los aceptados no alcanzaron vacante o no llegaron a ser contratados, pero que están en listas o turnos para serlo.
- Los contactos con sindicatos de la organización.
- Los familiares o personas recomendados por trabajadores.

Figura 3.2.- se muestran las ventajas y desventajas del reclutamiento interno:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evita gastos de anuncios, costos de admisión, de recibimientos al candidato. ▪ Se conoce mejor al candidato, se da mayor validez y seguridad. ▪ La inversión y tiempo es mejor y se ahorra cuando se da capacitación. ▪ Hay mas motivación en los empleados, ya que se estimulan a un ascenso mayor en algún futuro ▪ Abra siempre una competencia entre los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se da la oportunidad de conocer otras fuentes disponibles para la organización. ▪ Exige a los empleados nuevos un desarrollo o mucho rendimiento para ascender o oportunidades de progreso en un futuro. ▪ Crea una frustración o actitud negativa ante la oportunidad de crecimiento, y algunos no demuestran lograr las oportunidades. ▪ Lleva a los empleados al conformismo. ▪ Limitan las políticas de la empresa porque se adaptan a ello por la instancia hay y ya no aportan la creatividad y la actitud de innovación.

FUENTE: ELABORACION PROPIA



3.2.2.2-Reclutamiento Externo:

Este reclutamiento se realiza una vez que se ha analizado o realizado el reclutamiento interno y se obtuvo la información de que no hay personal indicado o disponible que pueda ser candidato para cubrir una vacante, por lo tanto se busca afuera personas ajenas a la organización atraídas por los medios (técnicas de reclutamiento) para que pueda haber candidatos reales o potenciales disponibles o personas que son empleados de otras empresas, para que cubran la vacante disponible.

Las fuentes de reclutamiento externo son:

- En los departamentos de Recursos Humanos se tiene un archivo donde se tiene los currículos o solicitudes de empleo de más interés o los que no fueron escogidos anteriormente, o los que fueron presentados por candidatos espontáneos de manera personal la llevaron, apartado postal, y/o correo electrónico, que se tienen almacenados hasta que se presenta una vacante; garantizando que siempre haya candidatos para cualquier evento futuro que se presente y tener siempre las puertas abiertas a todos los candidatos que se quieran presentar en cualquier tiempo.
- Candidatos recomendados por empleados de la misma empresa, que conocen a la persona que recomendaron y saben que trabajaron de forma efectiva, o que pueden tener alguna similitud con él en sus hábitos y comportamientos pues recomiendan familia, amigos o conocidos, que conocen ya algo de la organización y trabajaron de una forma efectiva.
- Se informa por medio de anuncios colocados fuera de las instalaciones de la empresa o donde haya movimiento de personas donde sea visualizado fácil para atraer candidatos.



- Contacto con asociaciones de personas dedicadas a la misma profesión u oficio que se involucran con otras organizaciones o pueden surgir candidatos de los sindicatos, estos también tienen relaciones actuales de sus afiliados.
- Agencias de empleo especializadas que se dedican atraer curriculum o tenerlos ahí almacenados, es como un puente de los candidatos que son transportados a la empresa, ósea los clientes de la agencia que pueden proporcionar personal de nivel alto, medio o bajo, personal de venta, fuerza laboral industrial, para cuando se presente alguna vacante o soliciten candidatos al instante.
- Contacto con personas dedicadas a la misma actividad llegando a formar cooperativas u organismos donde solamente contratan cierto tipo de personal que pueden ser empleados o ex-empleados de otras empresas que se pueden atraer como candidatos.
- Anuncios de prensa en revistas o periódicos, describiendo el empleo, el perfil del puesto, las prestaciones e identifica a la empresa que sirve hasta para buscar candidatos difíciles de encontrar.
- Buscar candidatos en otros lugares fuera como; localidades, estados o países donde se encuentre probabilidad de encontrar más personas que puedan ser candidatos a cubrir un puesto.
- Contacto con instituciones educativas, entidades, estatales, las academias técnicas, universidades, centro de integración de escuela-empresa o centros educativos que puedan tener gente preparada para que puedan ser candidatos a cubrir la vacante o darle platicas de lo que es, a que se dedica o su estructura promover la empresa y crear actitud favorable.



- Agencia de suministro de personal temporal es donde se presta personal para cubrir una vacante que se necesita ocupar con urgencia en un periodo determinado.

FIGURA 3.3.-Continuación de Ventajas y desventajas de este reclutamiento:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se le da la oportunidad a personas nuevas ajenas a la organización que tienen otros conocimientos e ideas que aportar, provenientes de otros lugares externos u organizaciones externas para ayudar de otras formas distintas a la resolución de problemas y elevar la productividad. ▪ De esta manera va reanudando personal distinto y enriquecer al recurso humano perteneciente a la organización. ▪ Aprovechar los conocimientos o capacitaciones nuevos que trae o se le dio en otra organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Para su realización es más costoso. ▪ No se está convencido porque no se conoce a los candidatos. ▪ Se tarda más tiempo en realizarse. ▪ Afecta la política del salario de la empresa. ▪ Frustración del personal porque se prefirió a alguien ajeno que no conoce bien la empresa y obtuvo un cargo de más jerarquía que ellos. ▪ Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender al menos con más jerarquía al que se encontraban. ▪ Puede generar conflictos entre los empleados anteriores porque no se les informo de la realización del reclutamiento externo, esto es considerado deslealtad hacia el personal. ▪ Cuando monopolizan las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa porque frustra al personal por recibir obstáculos imprevistos que se oponen a su desarrollo profesional.

FUENTE: ELABORACION PROPIA.



3.2.2.3 -Reclutamiento Mixto.

Según Chiavenato (1999) abarca otra forma de fuente del proceso de reclutamiento lo cual define como reclutamiento mixto, el cual se complementa el reclutamiento con el externo y el interno este puede ser adoptado en 3 maneras.

En toda organización no se ha visto que solo hagan un solo tipo de reclutamiento sea interno o externo, porque difícilmente solo se puede realizar uno, porque si se realiza el interno se van traspasando a los empleados que ascendieron a las vacantes correspondientes por lo tanto su trabajo anterior queda sin personal y se realiza el reclutamiento interno para que sustituya al empleado que se fue y no dejar ese puesto solo, por lo tanto el puesto que cubría este empleado quedara también solo; si se ocupa personal para este, al final de todas maneras faltara un empleado y como no hay personal en la empresa demás se recurrirá a el reclutamiento externo solicitando uno o varios candidatos que cubran los puestos que ahora pasan a ser vacantes.

Solo no se utilizara el reclutamiento externo si se decide en la organización eliminar ese puesto o actividad que se quedo sin personal y solo cancelado esa tarea no necesitara reclutamiento interno ni externo.

El reclutamiento interno y externo tiene sus ventajas y desventajas pero siempre se necesitara de los dos, por lo tanto mejor utilizar el reclutamiento mixto que está compuesto de elementos diversos como son el reclutamiento interno y externo.

De esta manera se incrementa la posibilidad de localizar los aspirantes más calificados, al mismo tiempo que se ofrecen oportunidades de desarrollo al



personal ya vinculado a la empresa, con la cual incrementa sus posibilidades de volverse autosuficientes en energía humana⁶.

Este reclutamiento se aprueba de las siguientes formas.

a).- *Emprendemos con Reclutamiento interno y Posteriormente Externo.* La empresa primero busca entre su propio personal candidatos lo suficiente aptos para ascender de puesto o cubrir otra vacante diferente y que la pueda desarrollar lo mejor posible, si no se encuentra al candidato se recurre al exterior de la empresa o sea se realiza el reclutamiento externo para encontrar al candidato idóneo.

b).- *Emprendemos con el Reclutamiento Externo y Posteriormente Interno.* La empresa se interesa en el reclutamiento externo que los candidatos estén lo más calificados para beneficio y transformación de la organización y si no se encuentra este candidato que se necesita se recurre al reclutamiento interno de su propia empresa.

c).- *Realización de Reclutamiento Interno y Externo.* Pues se recurre a buscar candidatos internos de la empresa, como principal opción si no se encuentran se recurre al reclutamiento externo o se llevan a cabo los dos a la misma vez.

3.2.3.- RECLUTAMIENTO COMO ANTECEDENTE DE LA SELECCIÓN.

Desde los tiempos remotos la historia nos da a conocer; el hombre hacia la selección, que es elegir ciertas cualidades y características de los individuos, así el procedimiento de selección es algo exigente y difícil pero es fundamental; al paso del tiempo ha ido evolucionando hacia una selección mucho más sencilla y

⁶ José Castillo Aponte, Administración de personal: un enfoque hacia la calidad



sin menos presión, pues se ha fraccionado el trabajo en dos fases que es el Reclutamiento y la Selección, que son dos fases de un mismo proceso donde en cada una se realiza diferente actividad pero que se complementan para desarrollar el mismo proceso de obtención de recursos humanos indispensables para la organización.

- El reclutamiento es una actividad de difundir, de propagar, de llamar la atención, de publicar es una actividad positiva y de invitación.
- La selección es una actividad donde se elige, de preferencia, de opciones, de impedimentos donde se toma decisión, de clasificación y por consiguiente disminución de personas.

Para realizar estas actividades depende del departamento de Recursos Humanos como lo decida y por lo tanto de la empresa; cuando la empresa es mediana el reclutamiento y la selección se combinan y reciben el nombre de función de empleo realizando solamente una sola actividad, en empresas grandes esta función se separan realizando cada actividad por separado y teniendo cada actividad su propio responsable pero al final esto se fusionan para la realización de un objetivo.

Al reclutamiento de personal le corresponde atraer de manera selectiva mediante diferentes funciones o técnicas adecuadas para difundir la vacante que está disponible y que se buscan candidatos que les interese ser contratados por la empresa, una vez teniendo candidatos que requiere la vacante y que estos están dispuestos a ocupar el puesto; Se da paso a la selección que esta actividad no es más que escoger a uno de los candidatos que ya se tiene de acuerdo a los requisitos y características que requiera el puesto, teniendo mucho en cuenta esto para seguir con las pruebas, test, entrevistas para conocer sus habilidades, conocimientos y personalidad, saber si será apto para desarrollar en forma eficaz la actividad que le asigne.



Mientras mejor sea el reclutamiento más y mejor candidatos se presentaran para el proceso selectivo y cuando no se realiza bien la selección el departamento de Recursos Humanos junto con la empresa no logran los objetivos y éxitos de la empresa.

3.3.-DEFINICIONES TECNICAS DE SELECCIÓN:

Es una definición más amplia la selección de personal se define como un dinamismo que puede ser descrita en forma directa después de que se dispone de varios solicitantes que se obtuvieron después de realizar el reclutamiento para ahora comenzar con la actividad estructura y planificada de la selección mediante una serie de pasos específicos que se siguen para elegir, optar o simplemente escoger a la persona adecuada gracias a la comparación o confrontación y evaluación de la pruebas, test, entrevistas según las clasifique la empresa para comprobación de conocimientos, valorar sus habilidades, potencialidades y características de personalidad de lo que ahora son candidatos.

Que esto no es solo un diagnostico que se les hace a las personas sino también un pronóstico sobre el grado de ajuste entre el puesto y el candidato, que es lo que los hace más idóneos, aptos, para el desempeño, eficaz y las necesidades específicas del puesto adecuado, y necesidades generales de la empresa; para satisfacción de esta y el logro de los desafíos generados por la misma, así como cumplimiento de sus objetivos propios gracias a la búsqueda de los candidatos más calificados y de mayor calidad a la realización de sus funciones.

SANCHEZ BARRIGA (2007): un proceso para determinar cuáles de todos los solicitantes son los mejores y tienen más posibilidades de adaptarse a las descripciones y especificaciones del puesto.



FERNANDO ARIAS GALICIA (1994): la selección como el proceso para encontrar el hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidades en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización.

PEÑA (1997): establece que la selección de personal es el proceso de elección, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir una posición dentro de la organización.

RAMON VALLE CABRERA (2004): Selección puede definirse como el proceso mediante el cual se elige entre un conjunto de solicitantes la persona o personas que con más probabilidades se ajustan a las características de los puestos de trabajo, teniendo en cuenta las condiciones externas e internas de la propia organización.

JAIME A. GRADOS (2003): La selección es la serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado, la selección es en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante.

MARIA NEBOTH LOPEZ (1995): La selección de Recursos Humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

DEFINICION PROPIA DE SELECCIÓN se dice que es un proceso que determina evaluar, identificar y elegir a una persona idónea de ajustarse a la descripción y especificación del puesto, a una lista de solicitantes para ocupar una vacante a la persona más conveniente para desempeñar con éxito y bajo costo y de forma



adecuada la actividad según requiera la vacante, adecuando las cualidades, habilidades y su forma de personalidad para mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal y sobre todo de la empresa.

3.4.-CONCEPTUALIZACION DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

3.4.1.-PRINCIPIOS.

Se compone de los siguientes principios o fundamentos:

Carácter científico= la selección de personal es objeto de estudio de la administración y la psicología, es un proceso de investigación científica por parte de determinadas bases teóricas, leyes, principios poseer métodos, técnicas e instrumentos.

Enfoque sistemático= su cualidad superior a la suma de sus parte y en la selección son la calidad de la fuerza de trabajo, su eficiencia y satisfacción laboral.

Carácter Dirigido= es susceptible de dirección su funcionamiento y desarrollo dependen de la planificaciones, organización, ejecución y control del mismo lo que tiene una incidencia directa en la eficiencia y calidad de dicho proceso.

3.4.2.-DEFINICION CIENTIFICA:

Es un término de su etimología de origen de vocablo latino **Selectio**, que es la acción y efecto de discernir o elegir a uno o más personas u otras cosas, prefiriendo o separando y tomando uno o varios del resto y descartando otras; En el ámbito laboral para la selección de personal, al momento de escoger a los



empleados que se desempeñan en la empresa, el cargo del departamento de Recursos Humanos toma en cuenta la buena presencia, el currículum y en ciertos casos, la evaluación a la que ha sido sometido el aspirante⁷.

3.4.3.-CONCEPTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL:

El concepto global de Selección consta de una serie de pasos en ocasiones el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llevar vacantes internas, mediante sistemas de selección internas se puede equiparar el capital humano con potencia de promoción por una parte y las vacantes disponibles, por la otra los empleados con más características compatibles con el puesto y por lo tanto, con más alta puntuación se consideran los candidatos idóneos.

WAYNEY, MONDY Y NOE, ROBERT M (2005): Selección procedimiento para escoger de un grupo de solicitantes aquellos individuos mejor capacitados para una posición particular.

ARIAS GALICIA FERNANDO (1979): Elegir mediante utilización de ciertas técnicas, entre los diversos candidatos el más idóneo para el puesto, de acuerdo con los requerimientos del mismo.

SIKULA, F (1991): Es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o escoger entre los candidatos reclutados a los adecuados, para ocupar un determinado puesto, dichos pasos deben llevarse al pie de la letra con el fin de evitar errores al momento de realizarse, puesto que se omite un paso que corre el riesgo de no obtener éxito deseado al momento de realizarlo.

⁷ Df_seinttp://wiki.answers.com/Q/what_is_the_scientific_definition.



MORA CONSUELO (1996): Es un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones de puestos.

MARIA JOSE NEBOTH (1999): La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada por sus características personales, aptitudes motivacional para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada.

CONCEPTO DE SELECCIÓN: es una actividad de escogencias, de opción y decisión, se escoge entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados o con mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido.

3.5.-IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Una buena clasificación de las personas idóneas y mejor calificadas para el desarrollo de un puesto es de mucha importancia para satisfacción y cumplimiento de los objetivos de una organización empresarial.

Este proceso nos es útil para identificar que solicitantes existe la posibilidad de ser contratados, pues lo podemos saber de acuerdo a las pruebas, test, entrevistas que podamos realizar para conocer sus habilidades, conocimientos, intereses, aptitudes y personalidad tiene así, colocarlo en un puesto donde, los solicitantes sean los adecuados a las exigencias del puesto y de esta forma evitar las rupturas del trabajo, ausentismos, rotación del personal, bajas y hasta accidentes laborales.

Con la selección de personal obtenemos, un buen ambiente de trabajo pues las personas con las características se adaptan más rápido al trabajo, necesitan



menos capacitaciones y se obtiene mayor relación con la productividad y eficiencia en la realización de cualquier actividad y satisfacción de las personas por el trabajo que desempeñan con éxito y la obtención de una buena y mayor productividad.

Por ello, es indispensable que la selección se realice cuidadosamente y se adapte a las necesidades y particularidades que cada empresa presenta; además de centrarse en la eficiencia y rendimiento que puedan tener los solicitantes, pues algunos son:

- La integración del trabajo en el grupo laboral, generalmente el nuevo trabajador va a incorporarse a un equipo de trabajadores y será muy importante que este se integre bien en el, para que la cohesión de grupo permanezca.
- La posible predisposición a sufrir accidentes o enfermedades.
- Estamos inmersos en un mundo empresarial, sujeto a numerosos cambios (tecnológicos, de mercado, sociales) es importante saber de antemano, la capacidad para recibir una información determinada, de los trabajadores para que puedan adaptarse a los cambio.
- La proyección profesional del trabajador en el futuro, es decir, su desarrollo profesional en la empresa.

Cuando no se realiza una buena selección se ven perjudicados las economías, las sociedad incluso las familias, las personas a quien se le quito un lugar una persona que no es competente y por lo tanto no ayuda a la producción mucho menos a la imagen de una empresa; ocasionando un daño irreparable.



Por eso aceptamos que la selección de personal es una decisión de las que se toma en las empresas, mas difíciles, de mucha importancia y responsabilidad porque de esta depende el éxito de la empresa y una vez hecha la contratación no se puede hacer nada.

3.6.-OBJETIVOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL.

La Selección es fundamental para lograr el éxito de la administración de Recursos Humanos y por lo tanto de toda la organización este proceso es el que lleva a proceder a la contratación.

El principal objetivo de la selección es tomar decisiones sobre la gente, pues se elige al individuo en tiempo oportuno y con bajo costo, reúna los requisitos de habilidades y capacidades que requiera el puesto ó sea su perfil del puesto; para que de esta manera se pueda adaptar e incorporar a la función que proporciona el puesto y realice las actividades con el máximo de efectividad y éxito.

De esta forma clasifica a los candidatos que cuente con la calidad para que logre permanecer en el puesto y ayude a desarrollar satisfactoriamente las necesidades de la organización.

Los objetivos son los siguientes⁸:

- Proveer, en el tiempo oportuno y al menor costo posible, el factor humano adecuado para cubrir las vacantes.

- Utilizar diversas técnicas científicas para lograr identificar a los candidatos adecuados.

⁸ Javier Llanos Rete, COMO ENTREVISTAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL. Editorial Pax México, Pág. 4



- Examinar exhaustivamente, mediante una serie de instrumentos y técnicas a los candidatos para ser contratados y colocados.
- Velar por el cumplimiento de los principios de la selección para hacer de esta función un proceso objetivo, profesional y ético.
- Pugnar por el cumplimiento de las políticas de selección.
- Alinear.

3.7.-PROCESO DE SELECCIÓN:

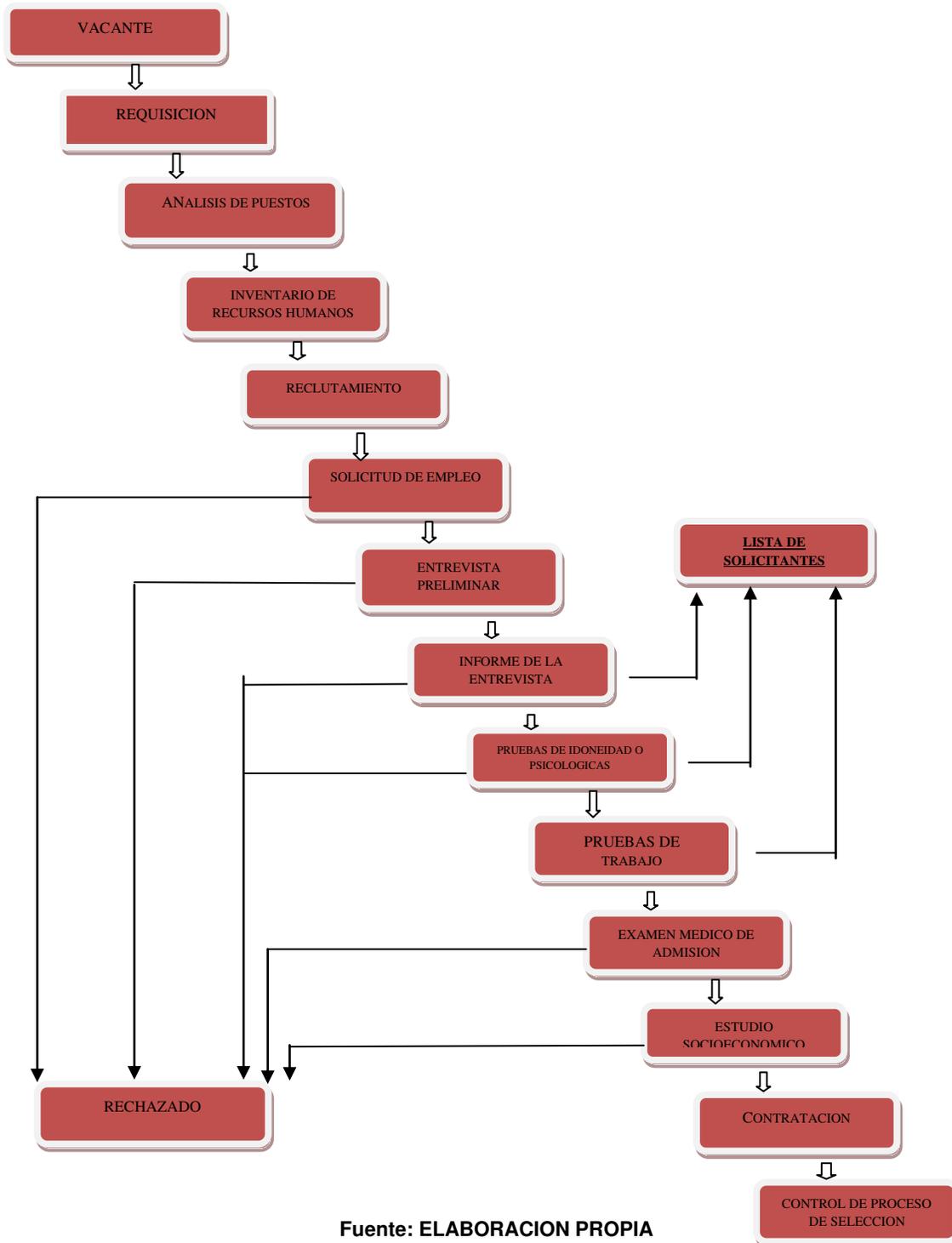
Se realiza mediante el reclutamiento, una vez que se dispone un grupo de postulantes idóneos; se da inicio al proceso de selección o concurso porque participan sometidos a prueba y en desarrollar una secuencia de pasos específicos y claramente definidos que se emplean hacia los solicitantes con la finalidad de obtener aquella persona y no solo eso también comprobar que reúna aquellos requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto y llevar a cabo la contratación porque este proceso comienza cuando una persona solicita empleo y termina cuando se decide su contratación; incorporándose así a los Recursos Humanos.

Los pasos se realizan de acuerdo como elija la organización cuales, una vez dichos se deben realizar con mucha perfección con el fin de evitar errores al momento de realizarse, porque si se presenta un error corre el riesgo de no obtener éxito deseado.



3.7.1.-PASOS PARA LA SELECCIÓN⁹:

FIGURA 3.4.- Pasos que deben seguirse para la selección de personal:



⁹ COBACH, RECURSOS HUMANOS, 4ta. Edición, México. Edit. COBACH, pág. 120



3.7.1.1.-Vacante:

Es aquí donde comienza el proceso, pues cuando se avisa que existe un puesto sin titular y por lo tanto una tarea sin realizar se procede a buscar una persona quien pueda desempeñar esa tarea, si es que pueden realizar esas actividades personal existente en la empresa, o se solicitara quien la cubra.

3.7.1.2.-Requisición:

Es informar o dar a conocer por medio de una exigencia de una persona la prestación de su servicio, de parte de la persona encarga del área donde esta la vacante a la administración de personal o el encargado de selección.

3.7.1.3.-Análisis de Puestos:

Es la herramienta que informa sobre los requisitos que se debe cumplir para cubrir la vacante, pues se obtiene el perfil, habilidades, conocimientos, etc. Que es de aquí donde se elegirá como deben ser los candidatos.

3.7.1.4.-Inventario de Recursos Humanos:

Todas las organizaciones cuentan con un archivo donde se encuentran los expedientes de los trabajadores, su currículum, si realizo el proceso de selección o no, su desempeño, sus incapacidades, permisos, periodos vacacionales, etc. Esto servirá para ver si una persona se ha ganado un ascenso o sí es la adecuada para el desempeño de la tarea.



3.7.1.5.-Reclutamiento:

Es la fase del proceso de selección cuya finalidad es informar, detectar, interesar y contactar a personas ya sea una sola o en grupo para que sea candidato a ocupar un puesto en alguna organización.

3.7.1.6.-Solicitud de Empleo:

Es un formato elaborado por el interesado en el puesto donde contiene todos sus datos personales u otra información personal o de su familia, el sueldo que aspira, su experiencia laboral entre otras cosas; por lo regular estas solicitudes son provenientes del reclutamiento externo quienes tratan de impresionar.

3.7.1.7.-Entrevista Preliminar:

Esta pretende conocer de manera rápida al candidato, sus aspectos ostensibles y si tiene los requisitos que exige el puesto, donde se le informa también de manera breve la historia de la empresa, la naturaleza del trabajo, horario que se maneja, las remuneraciones, las prestaciones otros temas de interés para el candidato y el que decida seguir adelante en el proceso o no.

3.7.1.8.-Informe de la Entrevista:

Se realiza un informe de los que se realizo en la entrevista esto tiene el objetivo de no emitir información dada por el candidato; este informe contiene apariencia personal, condiciones físicas, deseos que presenta y otras cosas y este es un medio para marcar el camino hacia las otras entrevistas.



3.7.1.9.-Palabras de Idoneidad o Psicología:

Estas pruebas nos sirven más que nada para valorar las habilidades, capacidades y potencialidades que la persona. Estas pruebas se realizan por lo regular en forma de test que nos sirven para conocer más acertada las características que posee, la empresa las aplica por lo regular a los candidatos para el nivel intermedios o administrativos, ya que para niveles más bajos se aplica nada mas el trabajo físico o es más indispensable.

3.7.1.10.-Prueba de Trabajo:

Estas consisten en proporcionar al aspirante las herramientas o técnicas que sean necesarias para desarrollar las actividades del puesto, donde llegan a influir elementos como calidad y cantidad de producción, las ausencias, puntualidad porque todos estos aspectos de desarrollo para la organización.

3.7.1.11.-Examen Médico de Admisión:

Es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato, donde es para descubrir enfermedades si no para determinar qué tipo de trabajo está más acuerdo a sus capacidades.

3.7.1.12.-Estudio Socioeconómico:

Se pretende conocer la situación económica del solicitante, capacidad crediticia, las posibles situaciones conflictivas con el dinero como influyen en el rendimiento del trabajo, además que corroboramos la honestidad del candidato, para ocupar un puesto donde se maneja dinero.



3.7.1.13.-Contratacion:

Se realiza una vez que se paso con éxito las etapas anteriores para formalizar que formalizar parte de la organización y así tener una relación estable con los demás organismos de la empresa para colaborar en el cumplimiento de cada una de las metas que esta tiene.

3.7.1.14.- Control del Proceso de Selección:

Este es el último paso que se realiza en el proceso y aun después del proceso porque es donde se hace una evaluación y se estarán haciendo evaluaciones periódicas con el objetivo en constatar si el proceso tuvo éxito y si se cumplió los objetivos.

3.7.2.- MODELOS DE COMPORTAMIENTO COMO DECISION PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN.

La selección como proceso de decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante de vacante; por ello la selección implica tres modelos de comportamiento¹⁰:

3.7.2.1.- Modelo de Colocación.

Cuando no se contemple el aspecto rechazo, en este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él, en otras palabras, candidato presentado debe ser admitido sin impugnar.

¹⁰ <http://centropsicologos.blogspot.com/2005/08/seleccion-de-personal.html>.



3.7.2.2.- Modelo de Selección:

Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante, Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas sea aprobación o rechazo.

3.7.2.3.- Modelo de Clasificación:

Es el enfoque más amplio y situacional en este hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes, las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige; si el candidato es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten; de ahí el nombre de clasificación; un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuada a sus características personales, hay dos requisitos que aparecen en la base de cualquier programa de clasificación.

- I. Técnica de selección capaz de proporcionar información respecto de las vacantes disponibles con especificaciones y de permitir comparaciones de los candidatos con los cargos.
- II. Existencia de modelos de selección que permitan máxima ganancia en las decisiones sobre candidatos, o simplemente estándares cuantitativos de resultados.

El modelo de clasificación es superior a los modelos de colocación y de selección por que se acomodo un candidato para cada vacante y de esta manera nos ahorramos el costo.



Capítulo IV. PRUEBAS PARA LA SELECCIÓN.

4.1.- ENTREVISTA.

4.1.1.- DEFINICION:

La entrevista se considera una técnica más utilizada y de gran fuerza en el proceso de selección de personal, es una conversación formal y profunda comunicación de forma oral, entre dos o más personas que son el entrevistador y el entrevistado; haciéndolo en dos sentidos; el entrevistador obtiene información mediante una serie de preguntas aplicadas en un intercambio verbal al candidato y el candidato obtiene un poco de información sobre la organización; el contacto directo entre ambas personas que permite al entrevistador identificar con eficiencia si es el candidato más adecuado, y el candidato mostrar que es la persona idónea para ocupar la vacante.

4.1.2.- OBJETIVOS:

Su principal objetivo es recopilar información suficiente del candidato, que le permitan hacer una evaluación y determinar si es apto e idóneo para cubrir cierta vacante específica de la organización, determinada y tratar de cumplir en la entrevista ambas partes sus propios objetivos que a continuación se muestran.

Principales objetivos del entrevistador a cumplir:

- Conocer, aprobar las actitudes y expectativas del candidato.



- Verificar si sabe, quiere y puede ser candidato idóneo al puesto.
- Evaluar las competencias y compatibilidad en el ámbito del trabajo y darle una buena imagen de esta.
- Principales objetivos del candidato:
- Persuadir que tiene lo que el perfil del puesto requiere.
- Mostrar su interés y su competencia profesional y personal para desempeñar la vacante.
- Causar una impresión positiva hacia el trabajo.

4.1.2.- IMPORTANCIA.

Se ha dicho que la entrevista es una de las más valiosas armas de que dispone el administrador, la que se hace para completar datos del solicitante, conocida como entrevista de fondo tiene un valor incalculable, solo que, como toda entrevista, vale lo que valga el entrevistador, pero este puede hacerse en cierto modo, con la práctica y el análisis de sus progresos¹¹.

Es muy importante porque nos permite conocer afondo al candidato en cuanto a las características deseables para el puesto y después nos es útil para contratar y rechazar solicitantes en cualquier organización y al candidato le da la oportunidad de darse a conocer y de convencer que es el mejor candidato.

¹¹ Agustín Reyes Ponce, ADMINISTRACION DE PERSONAL relaciones humanas, primera parte LIMUSA. Pág. 87.



4.1.3.- TIPOS DE ENTREVISTA:

4.1.3.1.-Entrevista Dirigida:

En esta entrevista el entrevistador hace preguntas concretas, cerradas por lo tanto sus respuestas son muy cortas, esperando lo fundamental o saber ya la respuesta que se dará.

En esta entrevista, las preguntas se deben planeas desde el principio, pues se sigue un camino previamente establecido o podemos utilizar un tipo formulario de preguntas específicas que siga un orden o una determinada lista de las preguntas que vamos aplicar que son preguntas concretas, específicas o algunas veces cerradas las que se aplican, por lo tanto se esperan respuestas muy cortas, algunas veces se responde de una forma muy concisa porque ese es el objetivo que se pretende.

En este tipo de entrevista se prefieren las preguntas que son cerradas, algunas son estos ejemplos:

- ❖ ¿Qué cualidad positiva posee?
- ❖ ¿Cuál es su experiencia laboral o cuantos trabajos ha tenido?.
- ❖ ¿Cuál su salario?

De esta manera se sigue un proceso instintivo entre el entrevistador, para conocer un poco más del candidato, por ejemplo le podemos preguntar sobre la educación que ha tenido, sus gustos, los intereses o planes que tiene y los planes que ha cumplido con la finalidad de conocer experiencias y hechos que ha tenido



o logrado, pero de forma como si le hiciéramos un examen oral nada más de pregunta y respuesta, obteniendo así una información objetiva.

4.1.3.2.- Entrevista No Dirigida:

En esta entrevista se formula una pregunta al inicio y de esta se pueden ir derivando todas las demás enfocadas a la información que quiere obtener el entrevistador.

Esta entrevista no dirigida son de forma informal o no estructurada pues no se lleva una serie de preguntas o algún formato de preguntas establecidas, pues casi no se realizan preguntas en este tipo de entrevista y cuando se realizan, se deja hablar al candidato que se exprese lo que quiera, pero que centre su respuesta en la información que sea conveniente que sobresalga, obteniendo así datos de su persona como puede ser sus habilidades, descubrimiento de su capacidad de argumentación, paciencia, persuasión, centrándose en los aspectos que le interesen para convencer de que es el candidato esperado.

El entrevistador formula preguntas no previstas durante la conversación pasándose cuestiones de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante, obteniéndose nada mas información referente a su vida y carrera profesional, complementándose con información de su currículum el énfasis de la entrevista se pone más en el análisis de la impresión que en los hechos, conociendo su capacidad de analizar, argumentar, estructurar y sintetizar; para comprobación de esto algunas preguntas que podríamos utilizar son:

- ❖ ¿Cómo se describe así mismo?.

- ❖ ¿En qué circunstancias pueden alterarlo?.



- ❖ ¿Cómo pretende conseguir sus objetivos, personales y profesionales?

4.1.3.3.- Entrevista Mixta.

Es una mezcla de preguntas estructuradas y no estructuradas donde deben ser concretas y relacionarlas con el puesto que se pretende ocupar, pues las preguntas estructurales nos permiten una comparación de los demás candidatos que forma una base informativa y las preguntas no estructuradas nos permiten conocer las características específicas del candidato.

Pues es una de las entrevistas más utilizada en las empresas porque obtenemos una amplia información sobre el objetivo por la que se llevo a cabo la entrevista; el entrevistador puede intervenir con preguntas más abiertas para obtener información adicional y pregunta cerrada para tratamiento estadístico, para obtener una información concreta y objetiva, permitiéndonos dar opiniones o comentarios por ambas partes.¹²

4.1.4.- ETAPAS DE LA ENTREVISTA:

4.1.4.1.-Preparación de la Entrevista:

La entrevista debe ser diseñada, planeada y preparada con anterioridad tratando de cubrir un tiempo establecido para obtener en ese lapso suficiente información del candidato requerida, determinando los objetivos específicos de la entrevista que se pretende con ella obtener información suficiente del candidato como son las aptitudes, antecedentes e intereses como profesionista, para saber

¹² http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/pruebadede_conocimientoodecapacidad.html.



si es idóneo para cubrir la vacante, la descripción y responsabilidad del desempeño del puesto que esta información será dada al candidato.

La entrevista debe ser diseñada, planeada y preparada con anterioridad, estableciendo un tiempo requerido para desarrollar preguntas y respuestas, así como obtener en ese lapso de tiempo suficiente información requerida del candidato, determinando también los objetivos específicos de la entrevista.

4.1.4.2.- Creación de un ambiente de confianza:

El principal objetivo es neutralizar los posibles ruidos interferencias externas que puedan interrumpir la entrevista el lugar de donde se está llevando a cabo; ya sea físico o psicológico, el ambiente físico debe ser confortable y agradable, el psicológico debe ser cordial, atento, iniciando con formalidad de parte de la entrevista para que pueda establecer un clima de confianza, simpatía, entre el candidato y el entrevistador para evadir el nerviosismo del candidato ir poco a poco tomando confianza y rompiendo el hielo de las dos partes así poco a poco aceptándose y por parte del entrevistador expresarse una imagen agradable, humana y amistosa por parte de la organización para sus relaciones publicas y que el candidato perciba una actitud de que es aceptado por esta organización.

4.1.4.3.- Desarrollo y contenido de la entrevista:

Es la etapa fundamental y de mayor importancia en el proceso de selección siendo dirigida o no; Es la etapa donde se involucran dos personas o mas que son el entrevistador y el candidato o candidatos donde se comienza una relación de preguntas o una interacción de algún tipo cuestionario, que lo presentan en forma dinámico que el entrevistador hace pregunta y el candidato la responde donde es estudiada su respuesta, basándose en la reacción que tuvo al contestar así es



como se lleva a cabo una mutua, cordial y formal conversación, en estas ambas partes comparten información pues el entrevistador proporciona información como las oportunidades y beneficios que tiene la empresa para transmitir una imagen positiva.

4.1.4.4.-Tipos de información:

Se comienza con la conversación, algunas veces los entrevistadores dan la oportunidad que el candidato sea quien comience la conversación desarrollan alguna pregunta que tenga, esto es simplemente para evaluarlo y saber qué es lo principal que trae en mente pues algunas veces esto constituye el aspecto material; es la información que el candidato provee de si mismo sobre sus estudios, pues es la historia de su trayectoria de trabajo proyectada al futuro su estabilidad en el mismo, historia educacional nos informa su nivel de estudios y su capacidad; su historia personal es aquí donde nos enteramos de las habilidades y capacidades que posee, pues esta información se amplía con la de su solicitud o currículum.

El comportamiento del candidato constituye un aspecto formal, este se refiere a la manera que se comporta con sus reacciones del candidato ante algunas situaciones su modo de pensar, actuar, sentir o motivaciones que presenta el candidato.

4.1.4.5.- Terminación:

El entrevistado debe hacer una señal que indique el final de la entrevista, es dar aviso por parte del entrevistador dándole oportunidad al candidato de hacer preguntas sobre lo que no le quedo lo suficiente claro o de lo que le quedaron dudas o si desea agregar algo mas dándole las gracias y aclarando que no es la



única decisión para ser la contratación que hay más personas que toman la decisión y mas candidatos compitiendo.

4.1.4.6.-Evaluación:

En el momento que el candidato abandone el lugar se procede hacer la evaluación, tomando algunas notas, registrando algunos detalles, si se utilizo una hoja de evaluación ser verificada y completarla; verificando las respuestas de la entrevista y ver si se tienen considerable información, cuando las evaluaciones definitiva se hace una comparación final de la entrevista con los demás candidatos y saber que colocación tiene en comparación con otros.

4.2.-PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O CAPACIDAD.

Son instrumentos especializados que son utilizados como pequeños exámenes que son aplicables para medir el grado de capacidad o conocimiento; haciendo una evaluación objetiva de los conocimientos y habilidades adquiridos por medio de los estudios, practicas o ejecución de alguna tarea o que es particular de alguna profesión o característica de un puesto que están solicitando y que sirve para determinar el rendimiento e idoneidad profesional.

4.2.1.-DEFINICION:

4.2.1.1.- Pruebas de Capacidad:

Es el grado de habilidad, destreza real que tiene la persona para desarrollar o aprender a realizar por medio de la actitud o comportamiento de un entrenamiento



o la evaluación de los movimientos del cuerpo y manipulación de los objetivos necesarios para realizar determinada tarea que conforma un puesto en particular.

4.2.1.2.- Prueba de Conocimiento:

Son diagnósticos de conocimiento o ejercicios diseñados para evaluar la información, el dominio que tiene de una materia o área, midiendo la experiencia, información adquirida a través de estudios, practicas o ejercicios de formación o entrenamiento exigido; por el cargo de habilidades para ejecutar, estas pruebas son similares a los exámenes que se hacen varias veces en las escuelas pues se hacen para saber cuándo se aprendió en los estudios o practica de una materia o área concreta.

4.2.2.-LOS OBJETIVOS DE LAS PRUEBAS DE CONOCIMIENTO SON :

- El principal objetivo es evaluar el grado de destreza conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.
- Evaluar los conocimientos y aptitudes propias del candidato que tiene sobre una profesión directamente aplicada, en los diferentes puestos de trabajo.
- Identificar el nivel de dominio de sustento, con respecto a los conocimientos y las habilidades intelectuales específicas que constituye la capacidad gerencial de trabajo en equipo.
- Averiguar hasta que punto sabe hacer tareas parecidas a las que tendría que realizar en el puesto al que aspira o hasta que punto posee los conocimientos mínimos para desenvolverte en esa ocupación.



- Comprobar las destrezas técnicas y comportamientos y el grado de habilidades de la prueba en práctica de los diferentes conocimientos experiencias y teóricos que el candidato posee.
- Medir el potencial de una persona para aprender y avaluar el nivel actual de conocimientos, lo que sabe y lo que es capaz de realizar.

4.2.3.-IMPORTANCIA:

Las pruebas de conocimiento y capacidad de los puestos desempeñan un papel de mucha importancia para la determinación del rendimiento, habilidades, destrezas o sumando todo esto; en la idoneidad profesional y determinando el grado que se sabe hacer las tareas parecidas a las que se tendrá que realizar en el puesto al que se aspira.

Pues las personas que obtienen buen puntaje en los puestos de habilidad suelen desempeñar mejor el trabajo por esto es importante las pruebas de habilidad, porque no todas las actividades requieren lo mismo unas requieren más inteligencia mientras otras más destrezas independientemente de la naturaleza de las tareas de interés, pues lo primordial es obtener información sobre la experiencia y el aprendizaje de una profesión sobre los conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

4.2.4.- CLASIFICACIÓN EN CUANTO AL ÁREA DE CONOCIMIENTOS ABARCADOS:

4.2.4.1.-Pruebas generales:

Estas son las que tienen que ver con conocimientos de cultura general.



4.2.4.2.-Pruebas específicas:

Cuando se trata de conocimientos relacionados con el cargo o eje si el cargo es química de producción la prueba de conocimientos específico es de tema de esta especialidad.

4.2.5.- CLASIFICACIÓN EN CUANTO LA MANERA DE APLICARSE.

4.2.5.1.-Orales:

Pruebas que se aplican en base a pregunta y respuesta, la persona especializada encargada de evaluar conocimientos o capacidades, se hace una pregunta y el candidato da una respuesta verbal específica.

4.2.5.2.-Escritas:

Pruebas que se aplican en forma escrita, también se realizan preguntas escritas y se deben de dar respuesta escrita para evaluar conocimientos que adquirieron en escuelas u organizaciones.

4.2.5.3.-De realización:

Pruebas aplicadas ejecución e muestras de trabajo en donde se muestra que tan bien puede desarrollar la tarea; se realiza en un tiempo determinado como son pruebas de taquigrafía, mecanografía, de diseño de manejo de un vehículo o fabricación de piezas.



4.3-PRUEBAS PSICOMETRICAS.

4.3.1.- DEFINICION:

Es un instrumento de medición objetiva y estandarizada que permite una evaluación psicológica o psicométrica de los candidatos por medio de un procedimiento sistemático diseñado y aplicado al comportamiento del candidato, deduciendo así las variaciones (rasgos innatos, aptitud y habilidades), para intentar generalizar y prever cómo se manifiesta ese comportamiento que es transformado en habilidades o capacidades para la realización de tareas relacionadas con determinado puesto de trabajo.

4.3.2.-LOS OBJETIVOS DE LAS PRUEBAS PSICOMETRICAS SON:

- Busca las evidencia y manifestaciones de algunos criterios que componen la personalidad con fines de diagnostico, investigación o estandarización.
- Las pruebas psicométricas el objetivo es medir atributos como la inteligencia, aptitudes, habilidades proporcionan un posible empleador una idea de lo bien que trabajar con otras personas lo bien que manejan el estrés.
- La finalidad de pruebas psicométricas es el seleccionador entre los candidatos reclutados a lo más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.
- Cumple dos funciones seleccionar y asignar, lo importante es identificar al que reúna las cualidades necesarias para determinado puesto; el esfuerzo



se centra principalmente en la naturaleza del puesto y en seleccionar a los más idóneos para ocuparlo, en la asignación, se concede prioridad al individuo, por lo que entonces el problema consiste en encontrarle el tipo adecuado de trabajo.¹³

4.3.3.-IMPORTANCIA:

En los últimos años las pruebas psicométricas son cada vez más utilizadas en los departamentos de Recursos Humanos en todo el mundo, esta herramienta es utilizada en estos departamentos para poner a prueba la personalidad y aptitudes de comportamiento que poseen los aspirantes a ocupar un puesto dentro de la organización.

Las pruebas psicométricas se consideran muy importantes para medir, evaluar y comprobar, el estado mental de los candidatos pues de esta manera es como se determina los puntos fuertes, débiles, además de medir sus atributos humanos durante el proceso de la selección.

Pues este proceso es para conocer bien a la persona que tenemos como candidato para ocupar un puesto determinado en la empresa, pues para esto debemos de tener una comprensión de las habilidades para resolver problemas y las habilidades interpersonales su comportamiento y su adaptabilidad a los factores de trabajo que desarrollara.

Además de ser importante y de utilidad para el candidato pues demuestra, que su formación académica, es apto para realizar un trabajo perfectamente y que

¹³ Duane P. Schultz; PSICOLOGIA INDUSTRIAL. Editorial Interamericana S.A. nueva editorial, Primera Ediccion. pp. 112.



cuenta con un enfoque optimista además de que en ese momento se conoce así mismo, demuestra su verdadera imagen de su persona hacia la empresa.

Para la empresa la aplicación de pruebas psicométricas, cobran importantes valores como la competitividad, la calidad y la demanda de los usuarios, en el cumplimiento de este el encargado de la selección pronostica dicho comportamiento a través de dichos instrumentos, la evaluación psicométrica provee la información suficiente y adecuada para determinar cuáles serán los trabajadores más productivos (rose 1997).¹⁴

4.3.4-PRUEBA DE APTITUD:

Potencialidad de un sujeto para desarrollar una habilidad se considera innata, pues no se desarrolla con entrenamiento, capacitación o aprendizaje, es una de las bases fundamentales para pronosticar el futuro desempeño de los individuos si se aparea con el entrenamiento aparece entonces la capacitación. (Chiavenato 1998).

4.3.5.-TIPOS DE PRUEBAS DE APTITUD.

4.3.5.1.- Aptitud de Razonamiento:

Hace referencia a observación se trata de series de números, de letras de figuras, dominios, monedas. En esta prueba siempre se busca la lógica y se aplica para tener mejores resultados.

¹⁴ <http://readaly.uaemex.mx/src/inicic/artpdfRed.jsp?Cve=6476>.



4.3.5.2.- Aptitud Verbal:

Hace referencia a la capacidad para comprender y expresar conceptos a través de palabras, tanto en modo oral como escrito, midiéndose actitud verbal, la ortografía, definiciones, uso de sinónimos y antónimos, analogía, vocabulario, frases desordenadas o incompletas.

4.3.5.3.- Aptitud Numérica:

Hace referencia a la capacidad para comprender y trabajar con operaciones numéricas razonar y manejar hábilmente los números , midiéndose tomándose como base las sumas, restas, multiplicaciones, divisiones, fracciones, potencias, raíces, porcentaje, ecuaciones y problemas matemáticos.

4.3.5.4.- Aptitud Espacial:

Hace referencias a diferenciar formas volúmenes, distancias, posiciones en el espacio, representaciones de objetos de dos o tres dimensiones midiéndose a través de pruebas como rotación y construcción de figuras y rompecabezas.

4.3.5.5.- Actitud de Razonamiento Abstracto:

Hace referencia a la capacidad, de observación y organización lógica de manera que se extraen conclusiones a partir de tratos concretos midiendo que se utiliza serie de letras, figuras, dominios etc.



4.3.5.6.- Actitud de Atención, Concentración-Retención:

Se hace referencia a memoria visual memoria auditiva, memoria lectora y el estar atento y concentrado medición por parte de ejercicios de memoria visual.

4.4.- PRUEBA DE PERSONALIDAD:

4.4.1.- DEFINICION.

Son instrumentos de medición de los aspectos y características básicas que posee cada individuo como los principales rasgos carácter o disposición de su propia información.

Estas pruebas para la selección analizan y evalúan principalmente los aspectos, básicos que tiene cada una de las personas que conforman la personalidad que son la introversión, el equilibrio emocional, la motivación, la perseverancia, la confianza en sí mismo y la manera en que se socializa y teniendo una apertura a la experiencia.

Son utilizadas para tomar una decisión sobre la selección del candidato tomando encuesta la evaluación de la predicción del carácter y temperamento que pueda poseer el candidato y el éxito que pueda tener en la eficiencia de su trabajo.

4.4.2.-LOS OBJETIVOS DE LA PRUEBA DE PERSONALIDAD SON:



- El principal objetivo de las pruebas de personalidad es el identificar las diferentes características de la persona y compararlo con una base de datos de información de la materia en común y objetiva.¹⁵
- Conocer a profundidad los principales rasgos que posee una persona para poder medirlas y conocer así su comportamiento y de acuerdo a este; saber en qué puesto de trabajo se adecua mejor y determinar la conducta que presentara en un momento dado.
- Medir las características personales que tiene cada uno de los candidatos como son autocontrol, emocionalidad, introversión, iniciativa, de acuerdo a la importancia que se sabe que pueda tener para adjuntarse al factor decisivo del éxito o fracaso del puesto solicitante.

4.4.3-IMPORTANCIA:

La personalidad tiene una función importante en el desempeño de una persona en un entorno laboral; la medición de la personalidad es valiosa en la selección del individuo, pues hacen una valuación de las principales características de cada uno de los candidatos porque no hay personas iguales y dominio de una decisión sobre quien tiene la personalidad según lo requiera el puesto, para predecir que comportamiento teatral ante él.

Las pruebas de personalidad son las que miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato, para proporcionar la información y evaluar cada una de las cosas para conocer mejor al candidato y tenerse una idea clara de cómo el candidato algunas veces ayuda a conocerse así mismo algunas veces no se conocen lo suficiente, pues aunque estas pruebas no son los predictores perfectos

¹⁵ www.gotestgo.com/personality.test.html.



del rendimiento que puede dar el candidato en el trabajo, pero si son la herramientas para clasificar al candidato en el proceso de selección.

Estas pruebas cuentan con la importancia para averiguar aspectos básicos del comportamiento humano, sobre su personalidad en la vida cotidiana dentro de una organización; este factor relacionado con el rendimiento laboral, para conocer su interacción con otras personas para trabajar en equipo, su comportamiento ante aquellas situaciones en las que se ha de tomar importantes decisiones, por tal motivo es importante incluir estas pruebas en los procedimientos de selección de personal.

4.4.4-TIPOS DE PRUEBAS DE PERSONALIDAD.

4.4.4.1.-Pruebas Expresivas.

Son aquellas muy cercanas en su base teórica a los test proyectivos, son los que llamamos pruebas expresivas que se diferencian de los proyectivos porque el candidato es el mismo quien produce el material para el estudio o evaluación de su personalidad que consisten en realizar un dibujo, textos que escriben ellos mismos (grafología), movimientos expresivos faciales, (gestos), las inflexiones de la voz y los manierismos idiosincrasias, esto son los que revelan los rasgos de personalidad.

La hipótesis proyectiva sustenta que siendo la conducta quien proyecta da una función de la personalidad y globalmente considerada y careciendo de estímulo previo sobre el que proyectarla, los resultados tienen que estar en función, con una alta probabilidad de la estructura interna de la personalidad. (Hammes 1969).



La conducta expresiva refleja los aspectos fundamentales de la personalidad que se manifiestan en forma inconsciente, debido a que estas son utilizadas con debido formación y experiencia, proporciona información valiosa.

Ejemplo de pruebas o test expresivos:

Psicodiagnostico Miokinético (PMK)

Creado por Montserrat Mira López en 1940; es un test de rendimiento que se obtiene mediante el registro de la ejecución de un movimiento de la musculatura, esta prueba motora de la personalidad destaca la importancia de los movimientos expresivos, para conocer las dimensiones del temperamento y el carácter individual, estudiando los trazos realizados con la mano izquierda y con la derecha sin el control de la visión, ya sean líneas, círculos, escaleras etc. (los que no tienen un significado simbólico).

En el PMK se obtienen diferentes trazos y así se consigue un registro gráfico de las desviaciones en el espacio del sistema propioceptivo, expresadas por desequilibrio en el sistema muscular braquial y las desviaciones en el espacio durante la realización de un trazo, observando también la preferencia muscular hacia la orientación espacial y la disposición muscular en ciertas direcciones, la realización entre el movimiento muscular hacia fuera de uno mismo y hacia el interior de uno mismo, dichos desequilibrios o movimientos están en relación con nuestra conducta, carácter y personalidad.

4.3.4.2.-Pruebas Proyectivas:

Son llamadas de esta forma porque dice que proyectan la personalidad de las personas, lo que guarda en su inconsciente; son pruebas sensibles que sirve para revelar aspectos de la conducta ante la sociedad para investigar de modo



sistemático la personalidad que poseen cada candidato y las enfermedades mentales.

Las técnicas proyectivas permiten llegar fácilmente al psíquico inconsciente; el sujeto no sabe que es lo que están evaluando en él, en lo cual se puede controlar consciente las respuestas, refleja el modo de operar mentalmente, la personalidad, la emoción, los pensamientos, la percepción del sujeto y la inteligencia, reflejando los rasgos de cada cual.¹⁶

Es un instrumento que revela aspectos inconscientes de la conducta, lo explica, y expresa en una dinámica la personalidad total del candidato o algunos aspectos, por medio del comportamiento cuando está realizando la prueba, reflejando su manera de pensar por medio de dibujos, palabras donde “proyecta sus procesos características de pensamiento, sus necesidades, ansiedades y conflictos inconscientes de la conducta”.

Las pruebas (técnicas) proyectivas responden a la intención de realizar un tipo entrevista no verbal donde se cuestiona para que los candidatos proyecten su motivación actividades o sentimientos provocando muchas respuestas o pistas subjetivas, datos para el objetivo del test o lo que pretende saber el evaluador y con esta descifrar qué y cómo piensa una persona y considerar que tipo de personalidad presentara en su vida.

Ejemplo de Prueba o test Proyectivos:

Prueba (test) de Rorschach.

También conocido como test de la mancha de tinta, fue creada por Hermann Rorschach (1884-1922) médico psiquiatra apasionado por la pintura surgiendo, así

¹⁶ Marta R. de Llauder Santana; COMO ENCONTRAR TRABAJO HOY. pp.: 146.



el test de mancha de tinta simétrica, ya sea negro, rojo o multicolor; que consiste en mostrarle al candidato diez laminas completamente blancas solo con la mancha en medio, el orden no alterado y preguntándole que es lo que ve o para el que podría representar esa figura, así es como ayuda al paciente a hablar o expresarse verbalmente y libremente según lo perciben e interpretan en la pintura.

Test de los colores de Luscher.

Presenta en 1948 su autor Max Luscher, este test es muy complejo de tratar, y diferente en los colores de uno del otro aunque no lo es tanto de interpretar, pues se lleva acabo pidiéndole al candidato que elija 8 tarjetas de diferentes colores concretos los de su preferencia y los baya ordenando según su preferencia y conforme a esto se detecta la estructura psicológica del candidato sea consciente o inconsciente, las zonas de tensión su estado de equilibrio o desequilibrio, interés deseos y necesidades de carácter y predecir conductas futuras.

Test del Árbol.

Karl Koch psiquiatra suizo aparte sus formulaciones al test del árbol; el test es un test proyectivo donde se diseña en una hoja de papel un árbol de acuerdo a la interpretación de la imagen corporal del individuo utilizada en la práctica laboral, analizando la forma del árbol, el tronco, la copa, las ramas, el suelo y otros elementos que haya incluido y hacer una evaluación que nos servirá para conocer su personalidad ante el contacto social, las relaciones interpersonales, además nos revela al candidato en su vida interior.

Test de Apercepción Temática.

Los autores son Henry Murray y Morgan para el área clínica laboral, este test consiste en mostrar al candidato una serie de laminas con escenas en blanco y



negro y escala de grises que contienen una variedad de personajes y escenas donde los candidatos imaginan una historia con cada una de esas imágenes donde cuenta lo que está sucediendo en el presente y como terminara la historia; con el fin del candidato proyecte sus tendencias, conflictos y temáticas predominantes, evaluando los factores necesarios para conocer la conducta, las motivaciones, las emociones y estados internos además de examinar los patrones de pensamiento actitudes capacidades de respuesta de los materiales de prueba ambigua, los contenidos mentales, represiones, complejos.

Test de la Figura Humana.

La figura humana de Karen Machover; este test consiste en pedir al candidato que dibuje una figura humana del sexo que fuera para esto se le da una hoja completamente blanca y el tiempo que requiera, posteriormente será analizada de acuerdo a sus expresiones graficas para después evaluar el desarrollo normal y de su esquema corporal y sus desvíos normales y patológicos de su personalidad; pues cuando se dibuja una figura humana está reflejando como se ve y que piensa de sí mismo, la imagen que tiene de él y de su cuerpo, sus habilidades intelectuales como se manifiesta en su entorno como asume su propio rol y el del otro género; dibujando después otra figura humana del sexo contrario que dibujo primero; este test nos permite conocer sus habilidades, aspectos global es de su personalidad, como asume su propio rol psicosocial y psicosexual y como se está manifestando en su entorno.

Tés de la Familia.

Su autor fue Louis Corman en 1961 publica en París junto con sus colaboradores, es un test grafico donde el candidato se pide que dibuje una familia donde el candidato proyecta sus deseos y temores en relación a la dinámica vincular además de su propia ubicación y la imaginación de otros lugares al termina de hacer el dibujo se le pide que lo explique y así conocer la relación que tiene el



candidato con su familia, la importancia que tiene cada integrante de la familia según el orden como se dibujo y cuál es la idea que tiene de su familia.

4.4.4.3.- Inventarios.

Son instrumentos escritos que se aplican y se califican de forma estandarizada, su elaboración es de una manera que se elija un si o un no como respuesta o seleccione una respuesta entre muchas opciones; pues son instrumentos breves, económicos, sencillos y fácil de aplicar; utilizados para evaluar y medir el interés, motivaciones y frustraciones, las actividades la conducta, inadapta el desarrollo de habilidades sociales, las capacidades intelectuales, los intereses vocacionales y el deterioro cognitivo.¹⁷

Los inventarios de personalidad señalan las respuestas de las pruebas las que consideran la descripción del individuo valorando las características personales, los pensamientos, sentimientos y conductas de los conflictos de la personalidad.

Ejemplo de prueba de inventarios.

El inventario Multifario de la Personalidad de Minnesota (MMPI).

El inventario de Personalidad de Minnesota (MMP) creado por SR. Hathoway, es un cuestionario tipificado originalmente con 550 elementos verbales, se desarrolla en la década de 1940 y revisado en la década de 1980, la versión revisada que se llamo el MMPI-2 contiene una lista de preguntas 567 las personas que toman la prueba deben responder a esta pregunta con verdadero, falso o no pueden decir.

¹⁷ David Sue, Deraldwing Sue, Stanley Su, Sandra Delfin; PSICOPATOLOGIA COMPRENDIDA LA CONDUCTA ANORMAL. Editorial Cengage Learnin, S.A. de C.V. Novena ediccion, pp.71.



Se recomienda aplicar a partir de los 18 años; posee escalas de validez, clínica, de contenido, adicionales, el test proporciona una puntuación de 14 escalas de construcción en base a la experiencia; diez de estas son clínicas que dan información sobre diferentes aspectos de la personalidad del candidato los otros cuatro son de validez si indican que el candidato los engaño e investigar la actitud del sujeto hacia la prueba y el grado de confiabilidad de la misma; conformado por otra escala adicional que conforman las preguntas de no se dejando en blanco o respondidos como verdadero y falso a la vez.

Los resultados obtenidos corresponden a su puntaje o diez escalas clínicas que son hipocondría, depresión, histeria, psicopatía, masculino-femeninos, paranoia, psicastenia, esquizofrenia, hipomanía e introversión social, una puntuación en cualquier sub-escala individual no proporciona una clara indicación de un trastorno psicológico específico pero si el perfil de puntuación o un patrón de respuestas en toda la sub-escala indican ciertos trastornos psicológicos.

4.5.-TECNICAS DE SIMULACION.

4.5.1.- DEFINICION.

La simulación es una técnica que consiste en hacer creer, fingir o disimular algo que no es verdad por medio de actos, gestos o hechos, últimamente ha ganado terreno y gran éxito en la selección de personal, pues es utilizada para evaluar a los candidatos en sus comportamientos, en su forma de competir en la realización de actividades pues es lo que principalmente se evalúa, las situaciones cuando se pide a los candidatos para un puesto, que realice las actividades que le haría o simular de la forma más parecida las tareas que realizaran si fueran contratados para este puesto, imitando este funcionamiento por medio de la actuación teatral, donde la persona encargada de la selección, acompaña esta



acción de situación en que los candidatos a un puesto realizaran la actividad que harían si se les contratara o trabajo que simula en forma muy parecida las tareas que ejecutan.¹⁸

4.5.2-PSICODRAMA.

Esta técnica o instrumento es voluntario; pero en la selección de personal es muy interesante pues gracias a él se puede manifestar su adaptación al puesto; se considera como una forma de psicoterapia que se aplica a los candidatos ya sea individual o en grupo. Algunas veces la utilización en la empresa como un método para coordinar grupos a través de la acción (María Carmen Bello 1999), para aplicarla a los candidatos y mejorar el ambiente laboral, la integración en el grupo y el propio desarrollo sea este emocional, los sentimientos y las fantasías que son detectadas cuando estos candidatos realizan una escena teatral experimentando la manera en que se expresa y la participación en el análisis verbal y cognitivo.

4.5.2.1-Los Objetivos de las Técnicas de Simulación son:

- Es una psicoterapia para tratar todos los trastornos mentales del candidato y pueda lograr una comprensión de sus emociones y el porqué de estas.
- Darse cuenta de los propios pensamientos, sentimientos, motivaciones, conductas y relaciones.
- Mejora la comprensión de las situaciones, de los puntos de vista de otras personas.

¹⁸ Michael A. Hit Black porter, Hitt Ma Isabel Pérez de Lara Chuy, ADMINISTRACION. Nueva edición Pearson Educación, México 2006. Pp. 534.



- Investigar y descubrir la posibilidad y la propia capacidad de nuevas y más opciones de conducta.
- Ensayar, aprender o prepararse para actuar las conductas o respuestas que se encontraron más convenientes.

4.5.2.2.- Importancia.

Su importancia en las relaciones empresariales es que es utilizado en empresas donde se le da importancia al ambiente laboral para mejorar los acontecimientos psicológicos dentro de una organización es tomado como psicoterapia para que el candidato tenga una comprensión y contacto directo con las emociones, los sentimientos y sus fantasías; de una forma que se lleva a cabo en un escenario junto con otros autores terapéuticos; esto representa el trato del candidato individual aislado hacia el tratamiento del individuo en grupo, para así la organización pueda tomar una decisión hacia el candidato.

4.5.2.3.- Etapas de la Sección se Desarrolla en tres Tiempos :

1.-Calentamiento o caldeamiento: es imprescindible el director psicodramático y el protagonista, la calidad de esta prueba es porque aquí se prepara para la efectividad de la acción psicodramática.

2.-Dramatización: se le cataloga así al momento de que el director ha seleccionado un protagonista mediante una breve entrevista centrada, para darse cuenta de que principales conflictos presenta el candidato, para saber de qué tipo o como será la escena, que se manifieste un pequeño momento del protagonista del pasado, de su infancia y actualidad se convierte en conflictos. Así



interviniendo del pasado con el presente centrándose en el presente para saber sus sentimientos y emociones que emplearan durante el trabajo.

3.-Compartir eco grupal o participación. Los integrantes de realizar la psicodramatización manifiestan en común los sentimientos, algunos recuerdos que cada uno tiene, y los que tienen en común respecto a lo que han vivido y que representan al realizar la dramatización.

4.5.3-ROLE-PLAYING.

Es una técnica considerada como un juego interpretativo y narrativo entre dos o más jugadores que interpretan un rol cada uno imaginativos, describiendo sus acciones o casos concretos de la vida, de lo que haya vivido una persona en realidad; dramatizando la situación de una manera más viviente; pues es una cuestión donde nos ayuda porque interpretamos a otra persona en su forma de pensar de ser y esto en la selección nos es de utilidad para la hora de la entrevista de trabajo ponerte en el lugar de la otra persona y saber que respuestas son de su interés y valoración para la candidatura.

4.5.3.1.-Objetivos.

- El objetivo principal es la imaginación de que es lo que ahora como reaccionara la otra persona en cada una de las situaciones de su vida. (En este caso relación laboral).
- Otro es el impulso a realizar o entablar una comunicación con las demás personas que tienen algo en común o pertenecientes a una misma empresa, puesto etc.
- Aumentar la participación en situaciones realmente problemáticas.



- La crítica hacia las demás personas participantes en su forma de ser y comportarse en grupo y de esta manera producir un cambio de aptitud y actitud de los candidatos.

4.5.3.2.-Importancia:

La importancia de Role-Playing es que se desarrolla una habilidad de trabajo en equipo, liderazgo cuando se requiere y algunas otras. También se interesa por conocer las actitudes hacia las situaciones que influyen en nuestro trabajo y sobre todo nuestra vida y conocer las tensiones grupales como las capacidades diferentes que los demás y las aptitudes que son perjudican para avanzar en el logro de los objetivos, además que esta técnica es muy utilizada en las entrevistas de trabajo.

4.5.3.3.-Pasos para Realizar el rol-playing.

Preparación:

Primer paso: Diseñar el Problema:

Para diseñar el problema que queremos trabajar debe estar bien delimitado y expuesto con toda precisión, los evaluadores aportan los datos posibles para representar la escena, imaginando la situación, el momento y determinando las distintas conductas que representar los candidatos.

Es importante definir bien el objetivo que se pretende alcanzar al momento en que se realizara la representación , la situación concreta que interesa para aclarar el caso a el equipo de candidatos que serán elegidos para que sean los actores y



preparar el escenario con lo necesario para la interpretación. También se contara con un grupo de observadores para la actuación de cada uno de los candidatos y su labor será transcribir las observaciones de las actuaciones importantes como conductas, aspectos verbales, no verbales y otros elementos de interés.

Al desarrollar esta técnica se trabajara la estimulación del grupo, dejando claro que todos participan ya sean como actores u observadores.

Desarrollo:

a).- Primer paso. Representación escénica.

Los candidatos que actuaran dan comienzo y desarrollan la escena con la mayor naturalidad posible, toman posesión de su personaje con espontaneidad, pero sin dejar la objetividad para reproducir la situación planeando la estructura de una escena y las características que interpretaran los candidatos, cuando se ha preferido establecer la situación básica y el rol estos deberán hacer un esfuerzo para desarrollar sus personajes y darle una estructura a la escena, la cual resulta objetiva por la proyección individual; la representación por lo regular tarda de cinco a quince minutos, cuando el observador a captado la información necesaria para evaluar o cuando tenga la información suficiente puede parar la escena.

b).- Segundo Paso: Comentarios y Discusión.

Después se procede al comentario y discusión de la representación, dirigido por el evaluador, donde los candidatos explican su experiencia de interpretar otro personaje y así prevenir críticas de los espectadores, y si es conveniente se repetirá la escena si así lo sugieren o interpretar otros papeles y finalmente se extraen las conclusiones sobre el problema o discusión siendo esto lo más importante del rol-playing pues en la primera escena proporciona datos concretos y tiene como objetivo motivar al grupo e introducirlo en el problema principal.



Capítulo V.- TIPOS DE ENTREVISTA.

5.1.-ENTREVISTA DIRECTA:

5.1.1.- DEFINICION.

Este tipo de entrevista también nombrada como Dirigida, Cerrada, Estructura, Guiada, Controlada y Estandarizada; sigue una secuencia ya estructurada y fija para todos los candidatos que serán entrevistados pues en esta entrevistas se emplea un esquema fijo de preguntas concretas que son establecidas con anterioridad de acuerdo a la información que pretendemos averiguar, como es datos personales, profesionales o algunos otros aspectos importantes para el puesto a cubrir y cuestiones que se pretenden explorar como la competencia técnica, rasgos de personalidad y actitudes durante el poco tiempo de la entrevista.

Este tipo de entrevistas no son muy tardadas, como se menciona antes las preguntas que se aplican son concretas pretendiendo que su respuesta sea lo más breve, clara y precisa proporcionándole así al entrevistado una serie de alternativas como respuesta donde este pueda seleccionar una u otra incluso hasta limitarse a un sí o a un no, de tal manera que el entrevistado toma las riendas del principio a fin, haciéndose un tipo interrogatorio con opción de respuesta muy limitado a ritmo sostenido.



5.1.2.-FINALIDAD:

Se plantean a los candidatos preguntas concretas para obtener información de las áreas a evaluar para obtener datos referidos de los mismos aspectos de los candidatos y algunas veces utilizando las mismas preguntas para investigar datos personales profesionales tratando que respondan de manera breve, concreta y concisas.

Para que así el entrevistado de respuestas concisas y concretas sin dar lugar a divagaciones, explicaciones o extenderse, se suelen utilizar cuando se requiere información objetiva.

5.1.3.-VENTAJAS:

- Son fáciles de codificar, medir y preparar para su análisis de acuerdo al grado de estandarización de la pregunta pues varía en función directa.
- Permite hacer comparaciones entre las respuestas e información de los diferentes candidatos que fueron entrevistados.
- Requieren un esfuerzo menor de los candidatos sobre las respuestas que dan.
- Toman menor tiempo al contestar que cuando contestan pregunta abiertas.
- Los entrevistadores no tienen que verbalizar pensamientos.



5.1.4.-DESVENTAJAS:

- Limita a los candidatos en sus respuestas posibles, pues en algunas ocasiones no se le permite expandirse más en sus respuestas, de acuerdo a lo que tienen en mente si nada mas una respuesta concreta.
- Son poco flexibles, para comprender la situación de comunicación.

5.1.5.-PREGUNTAS:

Las preguntas que se utilizan son las cerradas.

Las preguntas que hace el entrevistador son muy concretas por tal motivo sus respuestas son muy delimitadas algunas veces el entrevistador al hacer la pregunta concreta debe procurar anticipar algunas alternativas como respuesta, así son delimitadas de acuerdo a la categoría de información que se pretende tener como respuesta, en pocas palabras.

Se dividen en dos clases.

Preguntas Cerradas de Identificación = buscan saber cuánto, como, donde y cual.

Preguntas de Selección = se pide al entrevistado que elija entre dos o más opciones.

Preguntas de si o no (o dicótomas) = son las que pueden cuestionarse satisfaciendo la pregunta con un sí o un no; pues no existen más alternativas de respuesta.



5.1.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:

- *PREGUNTAS DICÓTOMAS*= ¿trabaja actualmente?, ¿Estudia usted Inglés? ¿Vive con su padre?
- *PREGUNTAS DE SELECCIÓN* = ¿prefiere trabajar aquí en la matriz o sucursal?, ¿Quiere trabajar en actividades administrativas o en planta de producción?
- *PREGUNTAS CERRADAS*= ¿Cuántos son de familia?, ¿En donde nació usted?, ¿Quien fue su jefe ultimo en trabajo?, ¿Cuántos empleos a desempeñado anteriormente?, ¿Cuál es su salario en su último trabajo?

5.2.-ENTREVISTA NO DIRIGIDA:

5.2.1.-DEFINICION.

Esta entrevista es abierta, no estructurada, libre, no estandarizada; como su nombre lo dice no se sigue ningún formato estructura tampoco es dirigida, es libre y flexible abierta permitiendo mayor adaptación a las necesidades de la investigación y dando oportunidad al candidato de tomar iniciativa para hablar de lo que considere más relevante resaltar o algunos puntos de interés de sus características propias.

La entrevista se va realizando conforme avanza la conversación se va siguiendo una dirección de acuerdo a las necesidades a investigar, o profundizar en aquellas cuestiones de interés a medida que se van presentando.



También algunas veces es denominada entrevista informal por la espontaneidad de la situación que suscita cuestiones no estructuradas en el transcurso natural de una interacción personal es probable que persona entrevistada no se percate de que esa siendo entrevistada.¹⁹ (Patton 1987).

Pues esta entrevistada manifiesta un clima donde se le facilita al entrevistado expresarse con gran libertad sin tener límites como beneficio para obtener más resultados con poca intervención del entrevistador.

5.2.2.-FINALIDAD

Permite obtener datos sobre determinadas áreas de la personalidad del candidato, creando un ambiente donde el entrevistado pueda expresar con libertad sus opiniones, sentimientos y capacidad de análisis, argumentación, estructuración y algunas síntesis de los contenidos planteados en la entrevistada.

5.2.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA NO DIRIJIDA SON:

- El entrevistador puede explorar realizando preguntas de áreas nuevas que orienta posibles y variables que surgen espontáneamente durante la entrevista.
- El entrevistador realiza las preguntas adecuadas con flexibilidad para profundizar algún tema de interés para el entrevistador.

¹⁹ Dra. F: Ruiz Garzón, RECURSOS COMO ELABORAR UNA ENTREVISTA. Guía de Trabajo para el Alumno (Dpto. MIDE) pp.9



- No tiene alguna manera estricta para su contestación incluso se puede contestar utilizando sus propias palabras.
- Esta entrevista se adapta para su aplicación a toda clase de sujetos.
- Requiere menos tiempo en prepararse porque no es necesario formular o tener por anticipado las preguntas con palabras precisas incluso puede desarrollarse sin preparar.

5.2.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA NO DIRIJIDA SON:

- No se sigue algún formato específico o especial para seguir formulando preguntas si no se deja hablar libremente al candidato.
- Algunas veces se puede perder la oportunidad de obtener información de aptitud, conocimiento o experiencia de solicitante.
- Se requiere que el entrevistador pueda obtener habilidad para obtener mucha y variada información.
- Analizar los resultados después de la entrevista lleva mucho más tiempo que la entrevista estructurada.
- No se puede hacer una comparación entre las respuestas de un candidato con otro.
- Esta forma de entrevistar la empresa no resulta beneficiada pierde información de interés y se recopila información extraña.



5.2.5.-PREGUNTAS:

Se utilizan preguntas abiertas por ser indefinidas o algunas veces abstractas donde su respuesta es improvisada o construida por los candidatos en ese momento y el entrevistador deja que vayan surgiendo las preguntas a veces se dividen en²⁰.

- Preguntas exploratorias genéricas = se basan en la información que da el entrevistado, lo que se le venga en mente en ese momento.
- Preguntas exploratorias diferenciales= se basan en las preguntas que anteriormente se le haya hecho al entrevistado relacionado lo anterior.

5.2.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS.

Las preguntas que se formulan pueden ser de cualquier tema que le interese al entrevistador.

- ¿Cómo se describiría así mismo?
- Platíqueme sobre su trayectoria académica.
- Diga sus logros que le haya dado más satisfacción y ¿Por qué?
- Hable de su experiencia ocupacional.
- Que le hace pensar que ha tenido buenos resultados.

²⁰ Jaime A. Grados/Elda Sánchez; LA ENTREVISTA EN LAS ORGANIZACIONES, Edit. Manual Moderno, 2^{da}



- Preguntas exploratorias genéricas.
- Hable de su familia puede mencionar cualquier miembro el candidato.
- Preguntas exploratorias diferenciales.
- Platíqueme sobre su hermano mayor (logrando mayor profundidad o precisión en el área).

5.3.-ENTREVISTA MIXTA.

5.3.1.- DEFINICION.

La entrevista es nombrada así porque incluye una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas ó sea que es permitido hacer preguntas concretas ya elaboradas pero también a la vez plantear, anexar o modificar con opiniones y comentarios.

Esta combinación permite una forma más completa por la mayor libertad y flexibilidad de la obtención de información creando una atmosfera acogedora en el momento de la entrevista y teniendo mejores resultados pues se convierte en una interesante conversación relacionando las respuestas y comentarios con las exigencias del puesto a cubrir, por esta razón se convierte en la entrevista más completa y preferida por las empresas.



5.3.2.-FINALIDAD:

Las preguntas cerradas se emplean para sondear información muy objetiva y concreta; las preguntas abiertas se utilizan para conocer aspectos de la personalidad impresiones, opiniones del candidato, al entrevistador le permite conocer distintas facetas del candidato, experiencia laboral formación, preferencias, competencias y hace a la vez preguntas abiertas para que el candidato se exprese con libertad y organice información de las áreas que le interesan al entrevistador²¹.

5.3.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA MIXTA SON:

- Permite la comparación entre candidatos y profundizar en las cualidades o temas de interés además de corregir.
- Es la más habitual comienza con un repaso y profundización en el currículum.
- Se obtienen resultados concisos y bien estructurados sistemáticamente y objetivamente.
- Permite profundizar en temas o áreas interesantes con preguntas estructuradas y no estructuradas para recopilar información adicional.
- Permite la intervención del entrevistador para corrección del cuestionario y oportunidad de opiniones.
- Se considera la entrevista más completa por su combinación de preguntas.

²¹ www.aulafacil.com/selecciondepersonal/lecc-15.htm



5.3.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA MIXTA SON:

- Limita el tiempo para aportación tanto del entrevistador como el entrevistado.
- Cada entrevistador tiene su forma o estilo de llevar a cabo la entrevista.
- Algunas veces los entrevistadores provocan presión sobre los candidatos, provocando enfrentamiento entre ambos.
- Limita la relación entre entrevistado y entrevistador.

5.3.5.-PREGUNTAS:

Las preguntas que se realizan en esta entrevista como se ha estado mencionando la combinación de preguntas, es de las estructuradas y no estructuradas, existiendo una estructura de orden entre ambas preguntas se plantean preguntas ya elaboradas pero a la vez se pueden anexar o modificar creando el sentido de las palabras al momento de estar respondiendo según la pregunta específica o general que se le formule durante la entrevista.

5.3.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:

- ¿Trabaja actualmente?, se seguirá la entrevista con una pregunta no estructurada si es afirmativa la respuesta de la pregunta que se hizo, preguntando lo siguiente. ¿En qué trabaja?
- ¿Le gustaban sus deberes y responsabilidades anteriores?.



- ¿Qué cosas disfrutaba usted en su anterior empleo?.
- ¿Qué le desagradaba menos de su anterior ocupación?.
- ¿Qué puesto le gustaría ocupar dentro de cinco años? ¿Y dentro de diez?.
- ¿Forma parte de alguna entidad o asociación? ¿Por qué te uniste a ella?
¿Ocupas algún cargo en alguna?

5.4.-ENTREVISTA SITUACIONAL:

5.4.1.- DEFINICION.

Este tipo de entrevista inventada hace poco es una variación de la entrevista estructurada, que consiste en que el entrevistador plantea que se simule una situación hipotética con sus condiciones y exigencias de una actividad laboral pertenecientes a una empresa o incluso puede ser a la misma.

En el proceso se le pregunta al candidato sobre cómo se comportaría ante tal situación y pidiéndole describa con detalles específicos y conductuales que conocimientos experiencias habilidades utilizara para su resolución.

Algunas entrevistas situacionales se centran en contextos hipotéticos y orientados al futuro en los que se pregunta a los candidatos como respondería si se enfrentara a esa situación, otras entrevistas situacionales son las relacionadas con el puesto que se centran en las conductas del pasado que requieren habilidades y aptitudes necesarias para un desempeño efectivo en el puesto y relación en el trabajo²².

²² Paul M. Muchinsk; PSICOLOGIA APLICADA AL TRABAJO. pp. 116



Su evaluación se hace en base a su conducta del candidato tomada para la respuesta según los parámetros establecidos para calificar incidentes por medio de puntuaciones o marcas fijas establecidas por expertos en el tema para conocer las actitudes de los candidatos y sus competencias que representan.

5.4.1.-FINALIDAD:

Es identificar las intenciones del candidato respecto a diversos tópicos relacionados preferentemente con el cargo, y observar las reacciones en un entorno situacional y conoce la características necesarias para poder cubrir la vacante.

5.4.2.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA SITUACIONAL SON:

La entrevista situacional se ha usado para seleccionar trabajadores de aserradero, supervisores de primera línea.

- La entrevista se prepara para administrarse en poco tiempo.
- Aumenta la motivación del solicitante pues se hacen preguntas relacionadas directamente con la vacante.
- Los candidatos se enfrentan de manera real o simulada o situacional parecidas con sus características.
- Es una forma realmente útil de comprobar cuál es el candidato idóneo.
- Tiene una alta validez aparte.



- Aportan información realista sobre las competencias para llevar a cabo funciones y tareas incluidas en el puesto de trabajo que ocupan y conocen sus puntos fuertes y débiles.

5.4.3.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA SITUACIONAL SON:

- Este tipo de entrevista no tiene por objetivo explorar características rasgos o habilidades generales.
- Parte de un supuesto donde las metas e intenciones de una persona pueden predecir su conducta futura.
- Aunque la entrevista no es muy válida para la selección cumple otras funciones de personal no relacionadas con la selección de empleados.
- Su uso está fundamentalmente restringido a puestos de carácter muy técnico.
- Alto costo de diseño y aplicación pues se diseñan ejercicios específicos para cada puesto de trabajo y su aplicación exige mucho tiempo.
- En el caso de trabajos mecánicos es preciso prevenir la posible ocurrencia de accidentes.
- Los ejercicios donde se emplean materiales reales de los puestos de trabajo deben ser actualizados continuamente en función de los cambios que se produzcan en los mismos.



5.4.4.-PREGUNTAS:

Se realizan preguntas situacionales que establecen situaciones miniatura o hipotéticas y le permiten posicionarse en el ambiente de la situación que simulen la realidad que va a vivir el trabajador y la extensión de estas preguntas estará definida por la relevancia que puede tener determinado tipo de experiencia para el desempeño del puesto y a los objetivos de la entrevista, pues los entrevistadores con estas preguntas miden experiencia y si tiene las herramientas o conocimientos necesarios para utilizar en la solución antes de aceptarlo para su ingreso.

5.4.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:

Preguntas de este tipo sería:

- ¿Qué haría usted... si....?
- ¿Cómo manejaría usted...?
- ¿Cómo resolvería usted...?
- En caso de....

Un ejemplo de una entrevista de situación es²³ :

Un Gerente está molesto por las condiciones en las que se encuentra el departamento y desquita su ira con uno de los empleados del departamento.

Gerente: Que bueno que viniste.

²³ Gary Dessler; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Pearson Prentice Hall. pp.189



Asociado: ¿Ah, sí? ¿Por qué?

Gerente: Mira como esta todo, ¡por eso! Apenas faltó un día y al volver me encuentro que el departamento es un chiquero. No tengo que decirte más.

Asociado: Pero anoche yo no me quede a trabajar hasta tarde.

Gerente: Tal vez no, pero has dejado este departamento hecho una porquería muchas veces antes.

Si usted fuera el Asociado ¿Qué haría?

- a) .-Comunicar a los asociados responsables del desorden que usted se llevo la reprimenda.
- b) .-Arreglar el departamento y, más adelante, tratar de razonar las cosas con el Gerente.
- c) .-Sugerir al Gerente que hable con los otros asociados responsables del desorden.
- d) .-Quejarse con el jefe del Gerente.

5.5.-ENTREVISTA EN PANEL.

5.5.1.- DEFINICION.

En esta entrevista se encuentran varias personas para la realización de la misma que varia puede ir de dos a seis personas como panel y solo un candidato



para ser entrevistado; pero de los entrevistadores solo uno es el que guía la entrevista, donde se repite a intervalos de tiempos iguales las mismas preguntas a las mismas candidatos de acuerdo al puesto a ocupar ya sea en una sola sección en varias ya que a esta de varias veces es para ir anotando sus recuerdos a las reacciones justamente su dificultad radica en que el sujeto deberá admitir ser entrevistado repetidas ocasiones, donde los demás entrevistadores evaluarán en distintos puestos de vista de acuerdo a las perspectivas del puesto o puestos a ocupar y si podría encajar en algún otro, al desarrollo que tuvo el candidato en la entrevista.

5.5.1.-FINALIDAD:

La finalidad de esta entrevista consiste en estudiar la evaluación de las opiniones durante periodos cortos y se realizan para determinar desde distintos puntos de vista si su incorporación del candidato es positiva para la empresa²⁴.

5.5.2.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN PANEL:

- Controlan en todo momento las respuestas para que no se pierda la coherencia de las respuestas que da el candidato.
- Los miembros del panel son los que conocen bien los requisitos del puesto a cubrir y observan bien la interacción del candidato en la entrevista y se realiza una selección correcta entre todos los miembros.
- Esta entrevista es apropiada para estudiar y analizar los cambios para la orientación y dirección a un punto al puesto fin determinado.

²⁴ <http://www.phumyar.unr.edu.ar/escueas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20com>.



- Los candidatos van conociendo a los jefes o superiores del puesto a cubrir.
- El candidato conocerá a los jefes de distintas áreas y a la empresa con mayor profundidad y aprende de la empresa diversas perspectivas.
- El resultado de esta entrevista es un equipo de trabajo más fuerte y unido que comparte la cultura y ayuda a garantizar la armonía de la organización.

5.5.3.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN PANEL:

- Pueden darse bajas en la composición del panel debido a pérdida de interés u otras causas como el traslado a otra área geográfica.
- En esta entrevista los candidatos más tímidos o menos articulados pueden ser opacados por la ejecución de los más competentes, necesidad de una buena estructura definida y criterios operacionales claros para que el entrevistador tenga validez.
- La composición del panel debe ser la correcta para que el resultado sea válido.
- Pasado un tiempo el miembro del panel puede dejar de ser típico.
- Las entrevistas son largas porque los miembros del panel han de hacer una pregunta y el tiempo para la respuesta algunas veces no basta.
- Es más difícil programar la entrevista, debido a que deben consultar muchas agendas.



5.5.4.-PREGUNTAS:

Las que se utilizan estarán enfocadas a determinar porque tu contratación puede ser positiva y en qué áreas, en este tipo de entrevista se utilizan preguntas de acuerdo a la actuación que debe tener cada miembro del panel pues cada uno tiene sus preguntas a formular de acuerdo a la información que desea obtener, ya sea datos personales, formación experiencia profesional.

Pues en esta entrevista el tipo de preguntas puede variar según la información que se desea obtener por lo cual no existe un orden establecido, ni una temática determinada, esto depende íntegramente de la actuación de la respuesta del candidato, pues se va siguiendo una secuencia lógica a las respuestas que se vayan dando alcanzando así una gran profundidad en el dialogo o sucediendo todo lo contrario a que las respuestas no sean de interés para los evaluadores y la entrevista sea corta.

5.5.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:

Puede ser preguntas sobre formación académica, preguntas sobre la personalidad, preguntas de tu experiencia profesional estas son los temas de los que se pueden hacer las preguntas para llevar a cabo la entrevista en panel.

5.6.-ENTREVISTA TELEFONICA

5.6.1.- DEFINICION.



Hoy en día esta entrevista es más frecuente que los seleccionadores la realicen, se adquiere información mediante una conversación por teléfono entre el entrevistador y el entrevistado.

Es ideal para realizar un pre-selección y eliminar a los candidatos menos cualificados basándose en la confirmación de datos de su currículum que se hizo y también profundizar y deducir aspectos relevantes que nos interesan del candidato, obteniendo así resultados oportunos; de esta manera es importante para identificar participantes elegibles y siendo decisivos para citar o no al candidato para una nueva entrevista personal.

5.6.2.-FINALIDAD:

Es eliminar a los candidatos menos cualificados con esta entrevista se pretende hacer una preselección, también se puede comprobar aspectos, interés por el puesto y su disponibilidad que tiene el candidato; al igual, para controlar el nivel hablando en algún idioma, tono y timbre de voz adecuado si es para un puesto que lo esencial es su voz.

5.6.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA TELEFONICA SON:

- Es la más económica de todas, no hay gastos de transporte para que el candidato se pueda desplazar.
- Son más rápidas para recopilar información y porque las personas se desesperan al estar hablando por teléfono mucho tiempo.
- Se pueden realizar mucho más entrevistas y se puede obtener un alto índice de respuestas con mayor facilidad.



- La influencia del entrevistador sobre el entrevistado es menos no provoca estrés ni tampoco nerviosismo.
- Se necesita menos entrevistadores y la supervisión es adecuada.

5.6.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA TELEFONICA:

- Una principal desventaja es que algunas personas no tienen teléfono.
- Que es en realidad no se sabe a quién ni quien te esta contestando la entrevista.
- Esta entrevista por teléfono es más informal, por no ser cara a cara.
- No es preciso que se pueda conocer información detallada y a que cuando el entrevistado no conoce ni percibe al entrevistador lo que genera una falta de cooperación y el potencial rechazo al contestar preguntas.
- No existe una motivación generada por los entrevistados.
- En esta entrevista el entrevistador puede mentir con facilidad e incluso negarse.
- No es apropiada para tratar temas delicados ni preguntas complejas u obtener datos por observación.
- Es difícil el momento adecuado para hacer la entrevista en algunos momentos no se puede realizar una entrevista.



- El cuestionario que se aplica debe ser breve, sencillo y reducido.

5.6.5.-PREGUNTAS:

Las preguntas en esta entrevista no deben ser complicadas y deben ser cerradas para evitar conversaciones largas, se deben estimar las preguntas complicadas y largas, para una conversación que no dure más de diez minutos seleccionando pocas preguntas para conocimiento del candidato y las que son relevantes para el trabajo a su papel en la empresa.

5.6.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:

Preguntas de Entrevista Telefónica sobre sus antecedentes.

- Nombre de puesto de trabajo y la descripción del trabajo.
- Cuáles eran sus niveles de partida y final de la compensación.
- Cuáles eran sus responsabilidades.
- Qué principales retos y problemas se enfrentan.
- Cuáles son sus expectativas salariales.

Sobre nuevo trabajo y la empresa.

- Que le interesa de este trabajo.



- Porque quiere este trabajo.
- Que puede hacer usted para esta empresa.
- Que sabe acerca de esta empresa.
- Está usted disponible a viajar.

Sobre el candidato:

- Cuál es su mayor debilidad.
- Cuál es su mayor fortaleza.
- Como maneja el estrés y la presión.
- Qué tipo de ambiente te gusta más.

5.7.-ENTREVISTA EN GRUPO:

5.7.1.- DEFINICION.

Esta entrevista se caracteriza por ser un tipo reunión de 4 a 8 o más candidatos y grupo pequeño de entrevistadores donde el desarrollo de la entrevista consiste en que un entrevistador plantea a los candidatos un caso a resolver propio de la empresa, o se les propone una serie de temas donde los candidatos discutirán entre ellos su resolución en un tiempo de 1 a 2 horas, donde a cada miembro del



grupo se le asigna un puesto y se les da algunas cuestiones relativas al problema, los candidatos plantearán una posible solución al problema y cada miembro aportará su punto de vista y así colaborar en equipo para debatir la solución.

Donde los entrevistadores observan su forma de actuar y evalúan el desenvolvimiento, los conocimientos y análisis que aplican, como el potencial para competir entre los candidatos y de ser líder. Posteriormente se identifican a los candidatos de interés para después aplicarles una entrevista individual para su conocimiento individual. Así es una forma de llevar a cabo una entrevista en profundidad en forma grupal.

5.7.2.-FINALIDAD:

Identificar el potencial del candidato para trabajo en equipo, medir el liderazgo con el que cuenta cada miembro, el grado de competencia, la postura para resolución de problemas y las situaciones, sus habilidades de razonar, actitudes, personalidad, educación y habilidad en sentido de argumentación; su manera de comunicación con los otros integrantes y la forma de interrelación con otras personas distintas y su comportamiento.

Entrevista en Grupo tiene como todas sus Pros y Contras²⁵.

5.7.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN GRUPO:

- Puede evaluar a más gente, con menos costo y mayor velocidad.

²⁵ Glynis Marie Breakwell, COMO REALIZAR UNA ENTREVISTA CON ÉXITO. pp. 92



- Los grupos proporcionan información sobre la forma en que la gente comunica sus ideas.
- Los grupos rechazan las respuestas de costumbres o semiautomáticas al ser mas analíticos y serios.
- Manifiestan una gran diversidad de opiniones. Aportando ideas nuevas o reconsiderando algunas otras.
- Los grupos son muy eficaces a la hora de comprobar cambios en las actitudes y comportamientos de los integrantes.

5.7.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA EN GRUPO:

- No todos los miembros del equipo aportan la gran cantidad de información algunos aportan más que otros.
- Los grupos están sujetos a todas las presiones habituales del conformismo.
- El integrante que sea más hábil socialmente o con más experiencia en cuestión laboral puede distorsionar que otros desean decir o manipularlas a su manera.
- Algunos integrantes no aportan mucha información por miedo a parecer ignorantes o no discuten con otros miembros su punto de vista y se dejan llevar por los que demás digan.



- Este tipo de entrevista crea una atmósfera de ansiedad social por la reunión con personas que no conocía antes y hablar de un tema serio.

- La entrevista en grupo tiene problemas de interpretación por el efecto que causa la interrupciones sobre la discusión en grupo será el de destruir la coherencia de cualquier manifestación que se pensara hacer o algunas veces no se conoce que temas existen en las respuestas de un individuo.

5.7.5.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:

Se hace un caso práctico profesional sobre cualquier problema a resolver.

Ejemplo de *El Dilema de la Furgoneta*; es una dinámica de ocho personas donde a cada uno se le otorga un papel a desarrollar, siendo fieles a los datos que se proporcionan, así vayan surgiendo los hechos que no están previstos y que haría en la vida real para resolverlo²⁶.

PAPEL DEL MAESTRO JUAN PEREZ

Usted es el jefe del grupo de servicios al cliente cada uno de sus empleados, conduce una furgoneta DKW, casi siempre hay problemas de sentimientos amargados entre los empleados por que cada uno piensa que tiene derecho a un vehículo nuevo y esta circunstancia hace aun más difícil su intención de ser justo; Hay que solucionar el problema ya que se le asignara una nueva camioneta a su grupo, para solucionar el problema usted ha decidido dejar que la gente decida por sí misma en la medida de lo posible; en primer lugar, va aceptar sugerencias para que esta acción se realice lo mas justamente; hasta el último momento usted no

²⁶ Ma. Eugenia Caldos, Aurora Castellanos, Ma. Luisa Hidalgo. FORMACION Y ORIENTACION LABORAL, EDITEX. Pp. 340.



debe manifestar su opinión porque quiere hacer lo que sus empleados consideren justo.

Papel de JORGE:

Al surgir la cuestión de a quien asignar la furgoneta nueva, usted opina que debe ser para usted. En primer lugar, es el más antiguo en la empresa y en segundo lugar. No le gusta la DKW que conduce en estos momentos, se trata de un vehículo que falla a cada momento, aun cuando usted es muy cuidadoso. Hace tiempo que espera la oportunidad de deshacer de este auto, pese a todavía parece nuevo.

Papel de MIGUEL:

Usted piensa que merece el nuevo vehículo y está seguro de que es a usted quien se lo deben dar, su furgoneta esta vieja y usted es el más antiguo en la empresa. Jorge tiene un vehículo relativamente nuevo, por lo que sería usted quien debería recibir la nueva. Su DKW actual ha recibido un trato de extrema delicadeza y todavía parece nueva. Habría que recompensar a un empleado que tiene tanto cuidado con un vehículo de la empresa y que lo trata como si fuera suyo.

Papel de JUAN:

Usted tiene que conducir más que sus colegas, porque trabaja fuera de la ciudad, su vehículo es bastante viejo y piensa que debería tocarle el nuevo, ya que tiene que hacer tantos kilómetros.

Papel de TOMAS:

La calefacción de su vehículo no funciona bien y cuando Federico rompió la puerta izquierda, la avería no fue reparada correctamente, por lo que la puerta deja de pasar mucho aire frío y usted atribuye sus frecuentes resfriados a esta circunstancia. Le gustaría tener un vehículo con una buena calefacción ya que



tienen que hacer recorridos largos. A usted le da igual si el vehículo es nuevo o no, lo que le importa es que funcione, tenga ruedas, buenos frenos y calefacción.

Papel de FEDERICO:

Usted tiene la DKW mas estropeada del grupo tiene cinco años y ya estaba rota antes de que le fuera asignada nunca funciono correctamente y ya está aburrido de aguantarla durante tres años. Ha llegado el momento de poder conducir un vehículo decente y le parecería justo que le tocara el nuevo. Nunca ha tenido un accidente salvo cuando rompió la puerta del coche de Tomas y fue porque él la había abierto justo en el momento en que usted salió del garaje marcha atrás.

PAPEL DE LOS OBSERVADORES.

Los miembros sean los candidatos se trata de observar cómo actúan y reaccionan los miembros del grupo. A continuación, proponemos una pauta con los puntos que pueden tenerse en cuenta.

5.8.-ENTREVISTA DE ESTRÉS.

5.8.1.- DEFINICION.

En las demás entrevistas existe un poco de estrés, pero en esta se maneja como el principal objetivo de la misma, donde el entrevistador intenta ponerte frente a una situación de mucha tensión para ponerte a prueba, que consiste en ridiculizar, criticar o llevar a cometer algún error o simplemente dándonos, la contra de todos los decimos, y hacer notar los puntos débiles que hay en el currículum y el entrevistador pueda observar la reacción que tuvo el candidato ante tal situación difícil y comprobar que forma tiene de responder ante momentos de tensión, y si tiene capacidades de aguante o su comportamiento ante situaciones



tensas o situaciones violentas, además que descifran la capacidad que tiene de recuperación de la estabilidad psicológica y la habilidad de mantener la calma tras estas pruebas;

5.8.2.-FINALIDAD:

Provocar tensión al candidato y determinar si se puede soportar la presión y reacciones en qué forma puede reaccionar ante esta situación de la provocación de la tensión incomoda al aspirante. Así se identifica con facilidad a los aspirantes hipersensible y aquellos que tengan poca o mucha tolerancia de estrés al igual que comprobar si será apto para permanecer en el puesto presentándose a situaciones difíciles.

5.8.3.-LAS VENTAJAS DE LA ENTREVISTA DE ESTRÉS:

- No existe ningún otro método que pueda generar tensión en los candidatos.
- Capacidad del entrevistado para organizarse ante situaciones de vigencia.
- Se puede conocer al candidato en momentos difíciles de tensión y su capacidad de aguante en general.
- Se recomienda dar al entrevistado la oportunidad de recuperarse de la tensión antes que finalice la entrevista.



5.8.4.-LAS DESVENTAJAS DE LA ENTREVISTA DE ESTRÉS:

- La entrevista no ha demostrado poseer mucha validez.
- Algunas personas con poco control emocional suelen perder el control.
- Algunos candidatos pueden detectar los engaños preguntando minuciosamente al candidato.
- No es recomendable utilizarse como único elemento de evaluación, es recomendable acompañarla con otra prueba de evaluación.
- Dejan de ser idóneos aquellos candidatos que tenga signos de desequilibrio emocional.

5.8.5.-PREGUNTAS:

Las preguntas de tensión que se utilizan son preguntas hostiles para incomodarlo y ponerlo en situaciones difíciles tratando de criticar inducirnos a cometer errores o ridiculizarnos e incluso puede tomar una actitud agresiva o llegar a gritar.

5.8.6.-EJEMPLO DE PREGUNTAS:

- Tengo poco tiempo para realizar la entrevista para que usted me diga lo más relevante de su currículum vitae.
- Contamos con cinco minutos para que me comunique cuáles son sus objetivos sus metas y porque quiere ingresar a nuestra institución.



-
- En dos minutos hábleme de ti.... Te voy a contar el tiempo.
 - Hacer dudar al candidato de él de lo que dice, de su veracidad, diciendo Bueno si esta es la mejor repuesta que puede dar, (moviendo la cabeza).



Capítulo VI.- EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

6.1.-ORIGENES DE SEGURIDAD SOCIAL.

“NO HAY PAZ VERDADERA SIN JUSTICIA SOCIAL, NO HAY JUSTICIA SOCIAL SIN SEGURIDAD SOCIAL”

La seguridad social es parte de una visión de política y estrategia integral que compromete la cultura solidaridad, la puesta en marcha de una economía productiva con capacidad de crecimiento sostenido y el sentido preciso de justicia social.

La seguridad social se inscribe en una estrategia de desarrollo humano la previsión y el ahorro son sus componentes esenciales. Además la seguridad social es un PACTO SOCIAL como fundamento entre las generaciones, esto para articular formas novedosas de políticas de seguridad social para garantizar la salud de la población y promover una convivencia humana superadora de la actual.

El artículo 22 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos es terminante al prescribir, “toda persona, como miembro de la sociedad tiene derecho a la seguridad social y a obtener mediante el esfuerzo de la nación y la cooperación internacional, habría cuenta de la organización y los recursos de cada estado, la satisfacción de los derechos económicos sociales y culturales indispensables en su dignidad y al libre desarrollo de su personalidad”.

La seguridad social es la protección que la sociedad proporciona a sus miembros, mediante una serie de medidas públicas, contra las privaciones económicas y sociales; es también una parte importante de las ciencias sociales, y



como se afirma con frecuencia, que “para conocer una ciencia es preciso conocer su historia”.

Las formas primitivas de la seguridad aparecen en Judea, Egipto, Cartago, Fenicia y otros pueblos de la antigüedad.

La Revolución Industrial cambia radicalmente los mecanismos de apoyo a las poblaciones necesitadas y sometidas a riesgo; Pues la lucha del movimiento obrero incorporo rápidamente como una de sus reivindicaciones claves la seguridad social contra las enfermedades, los accidentes trabajo y el desempleo; en 1917 La revolución Mexicana tendrá luego una gran influencia en el desarrollo de un sistema de Seguridad Social, ya que se consagra ese derecho en el art 123 de la constitución de 1917 aprobada en la ciudad de Querétaro.

6.2.-ANTECEDENTES INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL (IMSS)

Es la institución de Seguridad Social más grande de América Latina, pilar fundamental del bienestar individual y colectivo de la sociedad mexicana y principal elemento redistribuidor de la riqueza en México, es sin duda una de las instituciones más queridas por los mexicanos.

Los antecedentes de la legislación moderna sobre aseguramiento de trabajadores fue en los últimos años de la época porfiriana con la ley de accidentes de trabajo expedida el 30 de abril de 1904 dando a conocerla la obligación para los empresarios de atender a sus empleados.

A finales de 1925 se presento una iniciativa de ley sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, en ella se disponía la creación de un Instituto Nacional de Seguridad Social de Administración tripartita.



Hacia 1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse e México el Seguro Social.

En 1946 a 1952 se fue consolidando en el Instituto un notable equipo socio médico, al tiempo que se ampliaban los servicios y el régimen se extendía a otras entidades federativas; en 1952 a 1958 se busca asegurar el equilibrio financiero de la Institución mediante la reorganización administrativa se diseñó un plan de inversiones que incluía la construcción de grandes unidades hospitalarias.

En 1962 creció el número de aseguradoras y beneficiarios al igual que las prestaciones proporcionando servicios de guarderías infantiles el centro médico nacional entro en funcionamiento pleno y se ampliaron los servicios de prestaciones sociales para medio de teatros, actividades, deportivas y talleres.

6.3.- DEFINICIÓN DEL IMSS.

El IMSS es un organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios en el que participan los sectores públicos, sociales y privado; su estructura organizacional tiene como función otorgar servicios relacionados con las prestaciones económicas, sociales y médicas; Previstas en las regiones obligatorias, voluntario y de solidaridad social, cuenta con una estructura normativa centralizada, cuatro regiones administrativas: Norte, Occidente, Centro y Sur, y 40 Delegaciones organizadas para satisfacer las necesidades de salud de las diferentes entidades federativas del país.

El Instituto Mexicano del Seguro Social es una institución gubernamental, autónoma y tripartida (Estado, Patrones y Trabajadores), dedicada a brindar servicios de salud y seguridad social a la población que cuente con afiliación al instituto, llamada entonces asegurado o derechohabiente.



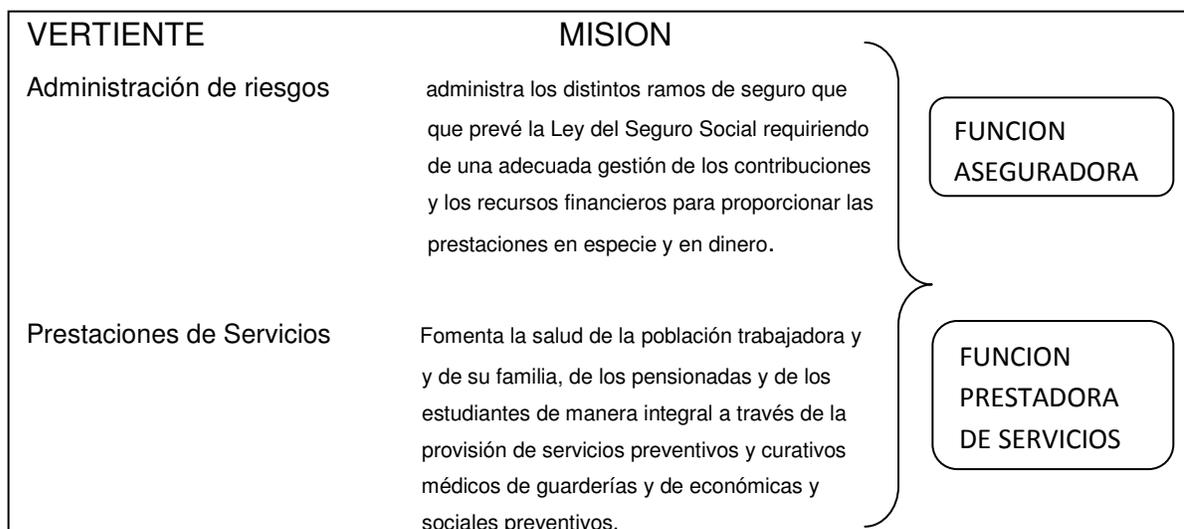
Se considera a esta Institución de Seguridad Social la más grande de América Latina fue fundada el 19 de Enero de 1943 por decreto presidencial de la Republica el General Manuel Ávila Camacho.

6.4.-MISION:

El Instituto Mexicano del Seguro Social, tiene un mandato legal derivado del art. 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, es ser el instrumento básico para otorgar a los trabajadores mexicanos y a sus familias la seguridad social, la cual está a cargo el Seguro Social, cuya administración es encargada a la institución, establecido como un servicio público de carácter nacional y además de brindar protección suficiente y oportuna ante contingencias tales como enfermedades, la invalidez, la vejez o la muerte.

Esta se despliega en dos vertientes que son: Administración de riesgos y Prestación de servicios.

FIGURA 6.1: LINEA DE SERVICIOS CLAVE EN EL IMSS.



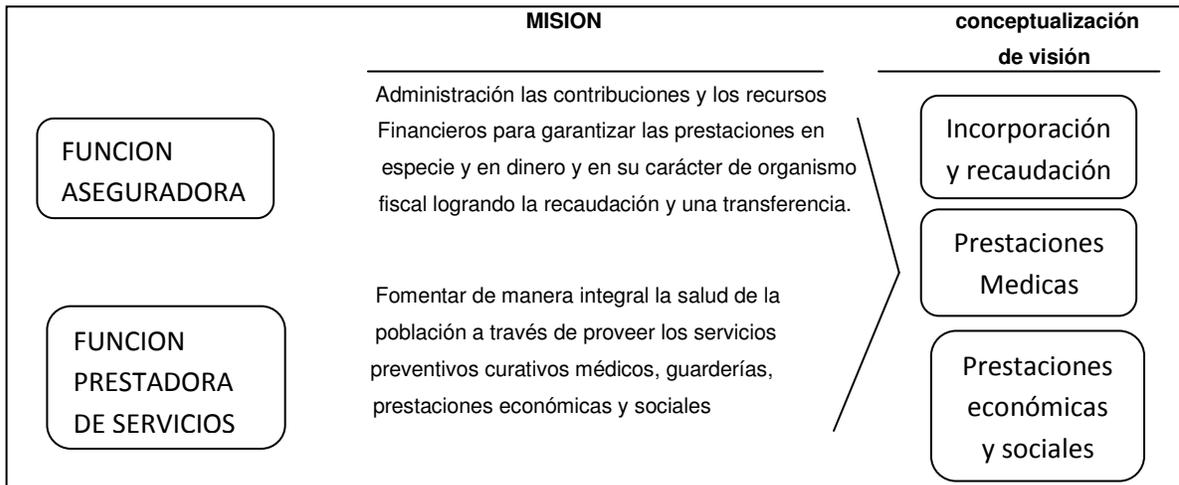
Fuente: ELABORACION PROPIA



6.5.- VISION:

El IMSS visualiza como una institución que ofrece protección mediante alternativas de aseguramiento integral al eficiente, con valores justos y reales; y en función prestadora de servicios ofrecer los servicios considerados en su ramo de aseguramiento con los más altos estándares de calidad y oportunidad.

FIGURA 6.2 : RAZON DE SER DEL SEGURO SOCIAL



Fuente: ELABORACION PROPIA.

6.6.-FINALIDAD:

Garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia, los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo y otorgamiento de una pensión, requisito legal garantizado por el estado; el régimen obligatorio cuenta con cinco ramas de seguro que se financian con contribución provenientes de los patrones, el estado y los propios trabajadores enfermedades y maternidad, riesgos de trabajo; invalidez y vida, retiro, cesantía de edad avanzada y vejez, guarderías y prestaciones sociales.



Nuestras acciones que tienen por objeto brindar un servicio y atención de calidad.

- Garantizar que los insumos analizados cumplan con los requisitos regulatorios aplicables.
- Mejorar anualmente la satisfacción del usuario.
- Mejorar anualmente el clima organizacional.
- Mejorar semestralmente los procesos del sistema de gestión de calidad cumpliendo con los requisitos establecidos.

6.7.-LOS ORGANOS SUPERIORES DEL IMSS.

6.7.1.- ASAMBLEA GENERAL.

Es autoridad suprema del instituto, tiene 30 miembros que están compuesto por 3 equipos de 10 integrantes c/u que son: ejecutivo establece a la organizaciones patronales y organizaciones de trabajadores.

6.7.2.- CONSEJO TECNICO.

Es el representante legal y administrador del instituto 12 miembros, el consejo decide sobre inversiones de reserva y recurso promueve el equilibrio financiero, convocar asamblea, discutir y aprobar el presupuesto, autorizar convenios, observar pensiones y programar actividades.



6.7.3.- COMISION DE VIGILANCIA.

Se compone de 6 miembros para formar esta comisión cada uno de los sectores que contribuyen a la asamblea, propondrá dos miembros propietarios y dos suplentes teniendo las atribuciones de vigilar las inversiones, practicar la auditoria, comprobar avalúos.

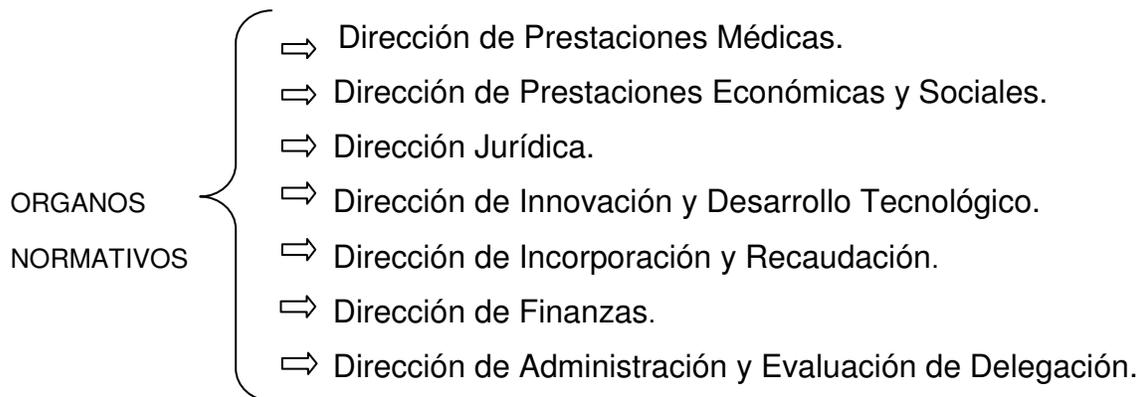
6.7.4.- DIRECCION GENERAL.

Actuar a lo que se refiere el art 261 de LSS, vigilar la auditoria e inversiones y practicar de los balances contables e informe financiero y comprobar los avalúos de los bienes del IMSS.

6.8.-ESTRUCTURA ORGANICA.

Organigrama General del IMSS.

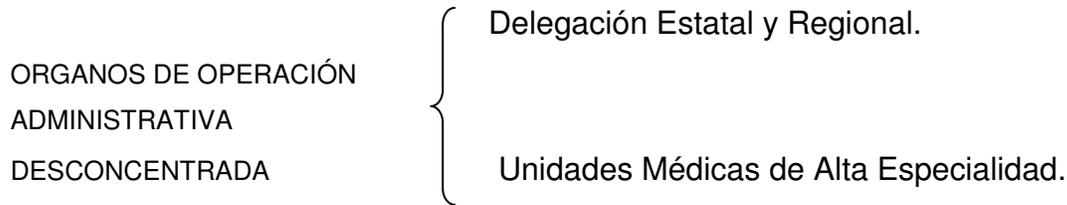
FIGURA 6.3: ORGANOS NORMATIVOS DEL IMSS.



Fuente: ELABORACION PROPIA.

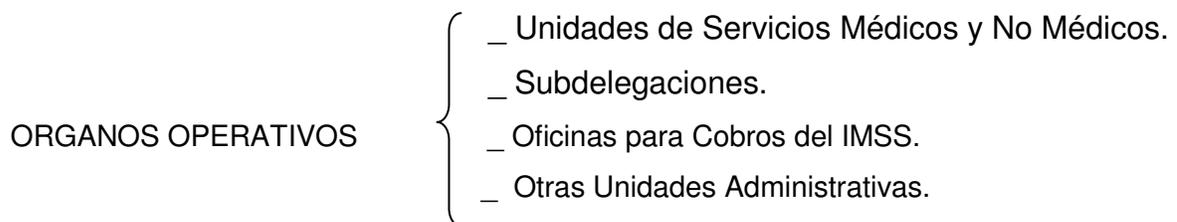


FIGURA 6.4: LOS ORGANOS DE OPERACIÓN ADMINISTRATIVA DESCONCENTRADA DEL IMSS.



Fuente: ELABORACION PROPIA.

FIGURA 6.5: ORGANOS OPERATIVOS DEL IMSS.



Fuente: ELABORACION PROPIA.

6.9.- PROGRAMAS INSTITUCIONALES.

6.9.1.- IMSS-OPORTUNIDADES:

Organizada de forma regionalizada y estructurada en dos niveles es de atención; unidades medicas rurales, unidades medicas urbanas y equipos de salud inherentes; para el primer nivel; y los hospitales rurales para el segundo nivel.



Se considera que incorporar a los individuos de las comunidades en la práctica de buenos hábitos de salud es fundamental para lograr una mejora de largo plazo de la calidad de vida; De esta forma la acción comunitaria se considera con el personal médico que hay y se involucra, algunos voluntarios de la misma comunidad.

6.9.2.- PROGRAMA HOSPITAL SEGURO:

El Instituto Mexicano del Seguro Social, como miembro activo del sistema nacional de protección civil, asumió el compromiso de implementar el programa Hospital Seguro.

Este programa fue propuesto por las Naciones Unidas (ONU) pero ya se venía trabajando en sus unidades medicas de 2^{do} y 3^{er} nivel de atención criterio en esta materia de instalaciones de salud preparadas para enfrentar situaciones de desastre y se empezó a trabajar en modelo para la certificación de sus 259 hospitales de 2^{do} y 3^{er} nivel de atención y clasificar las unidades medicas con base en su capacidad resolutive y en la dinámica desarrollada para establecer un sistema de referencia y contra referencia de pacientes, esto con la finalidad de reducción de riesgos que garantice su capacidad para seguir funcionando en situación de emergencia.

6.9.3.- PREVENIMSS:

Programa de acción educativas y preventivas, dirigido a diversos grupos de personas es una estrategia para prestar el servicio de salud acorde con lo establecido en las normas oficiales mexicanas, relacionadas con la materia dirigida a grupos específicos de la población a través de acciones integradas de



calidad, con profundo sentido humano a bajo costo y con enfoque de anticipación al daño y a la participación coordinada del equipo de salud.

6.9.4.- PROGRAMA DEL PRIMER EMPLEO:

Apoyo a las empresas en la creación de empleos dignos y estables que gocen los beneficiarios de la seguridad social y otorga con mayor prontitud el subsidio, al reducir de 9 a 3 meses el periodo de espera facilitando aun más el acceso de los trabajadores no solamente de menor experiencia laboral si no de aquellos que tienen dificultades para lograr un mayor nivel de permanencia a sus puestos de trabajo, su objetivo es subsidiar la demanda privada de empleo formal permanente pre-trabajadores de nuevo ingreso que en ausencia del programa no estarían en el mercado formal laboral bajo este esquema de contratación.

6.9.5.- IMSS-SOLIDARIDAD:

Es un programa del ejecutivo federal, desconcentrado de los secretarios de salud, administrado por el IMSS, que promueve el derecho a la salud, y el bienestar individual y colectivo de los mexicanos que no cuenten con acceso a los servicios de seguridad social, que a nivel estatal y delegacional del IMSS son las responsables de la atención a la salud de la población beneficiaria y de la operación de los aspectos específicos del programa IMSS-SOLIDARIDAD.

6.10.-PRESTACIONES EN EL IMSS.

Estas son algunas de las prestaciones a los que tienen acceso, como derechohabiente.



6.10.1.- GUARDERIA:

La misión de estas guarderías es proporcionar a los hijos de trabajadoras aseguradas, padres divorciados, madres viuda etc., servicios de guardería que ofrecen un espacio educativo, formativo para sus hijos en la primera infancia, y todos aquellos elementos que favorezcan su desarrollo integral, a través de la práctica de acciones de alto valor educativo, nutricional de preservación y fomento de la salud así como satisfacer la demanda mediante la aplicación de cobertura.

6.10.2.- VELATORIO:

El objetivo del sistema de velatorios IMSS es otorgar servicios funerarios con oportunidad; calidad y eficiencia a los derechohabientes y toda la población en general, a precios competitivos y accesibles, cuenta con 15 velatorios y operan las 24 horas del día, los 365 días del año, se ubican en diferentes estados de la Republica Mexicana y a través de ellos se proporcionan servicios básicos y complementarios.

Servicios Básicos= son los relativos a la velación en capilla, dentro de las instalaciones de los velatorios los cuales cuentan con sala de estar y área privada de velación en domicilio para lo cual se proporcionan todos los aditamentos necesarios para llevarla a cabo; traslados foráneos y al interior de la republica mexicana.

Servicios Complementarios= consiste en la venta de diversos artículos funerarios y una gran variedad de ataúles y urnas a precios accesibles.



6.10.3.- TEATRO:

Promueve el bienestar y la convivencia social a través del acceso y disfrute de las diversas expresiones artísticas y culturales de México y el mundo, Administra programas, cursos y talleres de educación artística y actividades culturales, con finalidad de brindar servicios de calidad a los derechohabientes y la población abierta.

6.10.4.- PRESTACIONES SOCIALES.

Su misión es prevenir antes de curar bajo el argumento de que la cultura y la salud van de la mano, además de las acciones curativas y de rehabilitación se da una importancia a los aspectos de prevención y promoción de la salud a través de los servicios de prestaciones sociales al vincular la salud con actividades educativas y culturales con ayuda de la participación comunitaria en programas de preservación y cuidado de la salud, mediante representaciones teatrales y la práctica de deporte construyendo unidades habitacionales clínicas, centros vacacionales, guarderías, deportivos, teatros y centros de seguridad.

6.10.5.- PENCIONES Y SUBSIDIOS:

En esta sección podrás encontrar la información más relevante sobre pensiones subsidios que son prestaciones económicas que ofrece el seguro social para sus asegurados como son; pensiones, subsidios y ayudas para gastos de funeral y matrimonio; una *PENCION* es una prestación económica que se otorga como trabajador asegurado a tus beneficiarios cuando cumplas las condiciones para solicitarla.



6.10.6.- CENTROS VACACIONALES Y DE CONVENCIONES:

Los centros vacacionales y de convenciones IMSS cuenta con instalaciones que compiten con importantes recintos de convenciones en el país ofreciendo infraestructura, apoyo logístico, ideal para el congreso, convenciones etc., con éxito; los centros vacacionales cuentan con instalaciones dentro de un mismo espacio, hospedaje, restaurant, salas de trabajo, auditorias y áreas libres.

6.10.7.- TIENDA:

Ofrece las mejores ofertas en productos de gran variedad.



CAPITULO VII: DELEGACION MICHOACAN DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL.

7.1.-MISION DE LA DELEGACION.

Garantizar un nuevo usuario una atención medica integral, equitativa, oportuna, de calidad y con trato digno, a través de la vinculación y comunicación entre los diversos servicios, así como estimular el cumplimiento de las obligaciones otorgadas las prestaciones establecidas en la ley en un marco de equilibrio financiero.

7.2.-VISION DE LA DELEGACION.

En el año 2012, somos la mejor delegación del IMSS en el país al otorgar prestaciones de seguridad social, logrando el reconocimiento de los usuarios y de la sociedad, por la calidad, oportunidad, eficacia y alto espíritu de servicio de nuestros trabajadores, contribuyendo al desarrollo sustentable del Estado de Michoacán.

7.3. -ESTRUCTURA ORGANICA.

7.3.1.- ÓRGANOS NORMATIVOS.

7.3.1.1.- Dirección de Prestaciones Médicas.

- _ Jefe Delegacional.
- _ Coordinador de Información en Salud.



- _ Coordinación de Salud Pública.
- _ Coordinación de salud en el trabajo.
- _ Coordinación de Salud reproductiva y materno-infantil.
- _ coordinación de educación medica.
- _ Coord. De enfermería.
- _ Coord. De estomatología.
- _ Coord. De investigación medica.
- _ Coord. De atención medica.
- _ Coord. De atención medica 1 ° n.
- _ Coord. De atención medica 2 ° n.

7.3.1.2.- Dirección de Prestaciones Económicas y Sociales.

- ⇒ Jefe Delegacional.
- _ Encargada del Depto. de Prestaciones Sociales.
- _ Encargado de la oficina de cultura y deporte.
- _ Oficina de sociales de ingreso.
- _ Administración tienda No. 027.
- _ Administración tienda Lázaro Cárdenas.
- _ Administración tienda Uruapan.
- _ Administración tienda la Piedad.
- _ Administración tienda los Reyes.
- _ Departamento de Guarderías.
- _ Coord. Zonal de Guarderías.
- _ Coord. De Supervisión de Prestaciones Económicas.
- _ jefe de oficina de Supervisión de Pensiones.
- _ Jefe de oficina de Supervisión de Pensiones.
- _ Jefe de oficina de Subsidios.
- _ analista Coordinador.

7.3.1.3.- Dirección Jurídica.

- ⇒ Jefatura de Servicios Jurídicos.
- _ Jefe Delegacional.
- _ Jefe del departamento contencioso.



- _Jefe de oficina de averiguaciones previas y jurídicas penales.
- _Jefe de Oficina de inconformidades.
- _Jefe de oficina de juicios e investigación laboral.
- _Jefe de departamento consultivo.
- _jefe de oficina de consultas jurídicas.
- _Jefe de oficina de juicios e investigación laboral.
- _Jefe de oficina de juicios fiscales y Amparos.
- _Jefe de oficina de Juicio Civiles y asuntos especiales.
- _Jefe de oficina de contratos y convenios.

7.3.1.4.- Dirección de Incorporación y Recaudación.

- ⇨
- ⇨ Jefatura de Incorporación y Recaudación.
- _Jefe Delegacional.
- _jefe del departamento de supervisión de afiliación vigencia.
- _Jefe del departamento de supervisión de cobranza
- _Jefe depto. Auditoría a patrones.
- _subdelegación Morelia.
- _Jefe del departamento de afiliación Vigencia.
- _Jefe de departamento de Cobranza.
- _ Jefe depto. de auditoría a Patrones.
- _Para todas las subdelegaciones.

7.3.1.5.- Dirección de Finanzas.

- ⇨ Jefatura de Servicios de Finanzas.
- _Jefe delegacional.
- _Depto. Presupuesto, contabilidad y erogaciones.
- _Tesorero Delegacional.
- _Jefe de Oficina de contabilidad y bienes.
- _titular de la oficina del control de ingreso.
- _jefe de oficina de presupuesto e información directa.



- _ Encargada de la oficina de trámite de erogaciones.
- _ Titular de la oficina de Pagos.

7.3.1.6.- Dirección de Administración y Evaluación de Delegación.

Σ *Jefatura de Servicios Administrativos.*

- | | |
|--|--|
| _ Coord. de abastecimiento y equipamiento. | _ Jefe de conservación. |
| _ Jefe del depto. de adquisiciones y contratos. | _ Depto. de construcción y planeación inmobiliaria. |
| _ Depto. de suministro y control del abasto. | _ Jefe de la oficina de control de obras y finiquitos. |
| _ Jefe de la oficina de suministro. | _ Delegación Regional en Mich. |
| _ Jefe de la oficina de planeación. | _ Área a auditar, quejas, responsa |
| _ Jefe de la oficina de sistemas. | _ Servicios de administración |
| _ Jefe de la oficina de control del abasto. | _ Jefe de servicios de desarrollo de personal. |
| _ Jefe de la oficina de contratos. | _ Coord de calidad y normatividad |
| _ Depto. de conservación y servicios generales. | _ Coord de atención y orientación derechohabiente. |
| _ Jefe de oficina de seguridad y resguardo de Inmuebles. | _ Coordinación de informática. |
| _ Jefe de la oficina de servicios complementado. | _ Comunicaciones sociales. |
| _ Jefe de la oficina de supervisión de Conservación región I. | _ Jefe de la oficina de contratos y Costos. |
| _ Jefe de la oficina de supervisión de Conservación región II. | |
| _ Jefe de la oficina de teleco-municaciones y transporte. | |



7.3.2.- ÓRGANOS DE OPERACIÓN ADMINISTRATIVA DESCONCENTRADA.

7.3.2.1.- Delegaciones Estatales y Regionales.

TABLA 7.1.- DIRECTORIO DELEGACIONAL.

Directorio Delegacional					
Delegación Regional Michoacán					
Cargo	Nombre	C.P.	Lada	Número Telefónico	Domicilio
Delegado Regional	Dr. Julio César González Jiménez	58000	443	313 70 26 Directo 312 60 81 Fax 312 10 52 Ext 100	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia.
Secretario Particular	Lic. Samuel Orduña Nambo	58000	443	314 70 26 Directo 312 60 81 Fax 312 10 52 Ext 100	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia

FUENTE: www.imss.gob.mx.

7.3.2.2.- Unidades Médicas de Alta Especialidad.

_HGR 1 Dr.: Mario Alberto Martínez Lemus	_UMF 44 Tepuxtepec
_UMF 75 Dr.: Germán Rogelio Estrada González	_UMF 50 Maravatio.
_UMF 80 Dr.: Ricardo García Jiménez	_UMF 61 Tuzantla
_UMF 10 Jugangeo	_UMF 65 Villamadero
_UMFH 18 Zitacuaro	_UMF 70 Zinapecuaro
_UMFH 19 Cd. Hidalgo.	_UMF 79 Tlalpujahuá
_UMFH 20 Patzcuaro	_UMF 48 Huetamo
_UMF 37 Agangueo	_HGSMF 24 Pedernales
_UMF 42 Cuitzeo	_UMF 75 Tacámbaro.



7.3.2.3.- Subdelegaciones en Michoacán.

TABLA 7.2.- DIRECTORIO SUBDELEGACIONAL IMSS.

Directorio de Subdelegaciones IMSS				
Localidad	Subdelegado Domicilio de la Subdelegación	C.P.	Lada	Número Telefónico
Morelia	C.P. Ramiro Alaniz de la O	58070	443	324 11 16
	Av. Camelinas No. 2150			324 11 17
Zitácuaro	Lic. Edgar Bravo Avellaneda	81500	715 15	3 69 95
	Calle Dr. Emilio García Norte No. 90			3 12 39
Uruapan	Lic. Leonardo Torres Ortiz	60050	452 52	4 37 15
	Av. Chiapas No. 93 Interior 113			3 71 20
Zamora	Col. Ramón Farías	59680	351 51	5 44 50
	Lic. Carlos Salvador Ramírez Ramírez			5 43 48
Lázaro Cárdenas	Alonso Martínez No. 208 2do. Piso	60950	753 53	5 43 97
	C.P. Tomas Aguirre Aguirre			2 04 37
Lázaro Cárdenas	Av. Lázaro Cárdenas No. 176 Esq.	60950	753 53	2 04 81
	Heroica Escuela Naval Militar			
Lázaro Cárdenas	Col. Centro	60950	753 53	

FUENTE: www.imss.gob.mx.

7.3.2.4.- Oficinas para Cobros del IMSS.

- _ Subdelegación y Oficinas para cobros del IMSS MORELIA.
- _ Subdelegación y Oficinas para cobros del IMSS LAZARO CARDENAS.
- _ Subdelegación y Oficinas para cobros del IMSS URUAPAN.
- _ Subdelegación y Oficinas para cobros del IMSS ZAMORA.
- _ Subdelegación y Oficinas para cobros del IMSS ZITACUARO.



7.4.-PROGRAMAS INSTITUCIONALES.

7.4.1.- IMSS-OPORTUNIDADES:

En las 335 unidades médicas rurales (UMR) se ofrecen los servicios de medicina general y farmacia; las Unidades Medicas Rurales se ubican por municipio y existen en cada uno:

La delegación Michoacán cuenta también con cinco Hospitales Rurales donde se proporcionan los servicios de:

- _consulta médica familiar.
- _Farmacias.
- _Consulta dental.
- _Laboratorio.
- _Consulta de urgencias.
- _Radiodiagnóstico.

También brindan el servicio de consulta de especialidades las cuales son:

- _Cirugía General.
- _Gineco-obstetricia
- _Pediatria.
- _Medicina interna.

Estas especialidades se brindan en los hospitales que se encuentran ubicados en los municipios.

- _Huetamo, Tuxpan, Ario de rosales, Coalcomán y Paracho.



7.4.2.- PROGRAMA HOSPITAL SEGURO:

El índice de Seguridad Hospitalaria se ha aplicado en 268 establecimientos, de esta cifra 37 están en proceso de calificación; en la ciudad de Morelia Michoacán (386 camas), en su lugar se construirán instalaciones nuevas con el concepto de hospital seguro, además se ha invertido en el reforzamiento estructural, pues fue clasificado como categoría “C” que significa que este establecimiento de salud que no garantiza la vida y seguridad de los ocupantes y tiene alta probabilidad de dejar de funcionar en casos de desastre; la nueva construcción del Hospital General Regional de la ciudad de Morelia con una inversión de 88 millones de dólares donde se ha evaluado de acuerdo a su estructura y como estaba en peligro de caerse si hubiera un sismo entrando así al programa de hospital seguro.

7.4.3.- PREVENIMSS:

El programa Prevenimss tiene como objetivo mejorar la salud de sus derechohabientes michoacanos, mediante acciones tipo preventivo, para un mejor control se están repartiendo algunas plantillas que son para beneficio de un mejor control y como un pasaporte a la salud; la cartilla de salud es para establecer la cita médica y un pasaporte para recibir atención cada vez que acuda la persona a cualquier unidad medicas del IMSS en ella también se especifican las acciones preventivas que deben llevar a cabo para protección de su propia salud además que el médico lleva un control de las citas del paciente para poder programar citas para prevención de su salud y la persona acuda a las citas programadas y llevar mejor control para su propio beneficio de seguimiento de las acciones preventivas de salud, esta es con la finalidad de verificar en cada uno de los pacientes las acciones de salud que le sean practicadas y sean anotadas las próximas incluyendo la fecha, hora y servicio para una mejor organización en su salud.



7.4.4.- PROGRAMA PRIMER EMPLEO:

El Instituto Mexicano del Seguro Social en Michoacán el jefe de afiliación y cobranza de la Delegación Regional del IMSS en Michoacán, dio a conocer que se confirma que el número de nuevos puestos de trabajo en la entidad va a la alza en los últimos años, creciendo el número de cotizaciones al IMSS; también se dio a conocer el aumento proporcional en el número de patrones al régimen de seguridad social de dicha institución; con respecto al crecimiento de cotizaciones la Subdelegación Morelia encabeza al mayor número de los nuevos afiliados al IMSS. Después sigue Zamora, Uruapan, Lázaro Cárdenas y Zitacuaro, cubriendo un total entre todas las Subdelegaciones de 336,977 y en cuanto al crecimiento de número de patrones de todas las delegaciones del estado, con un total de 27,920.

7.5.-PRESTACIONES EN EL IMSS.

7.5.1.- GUARDERIAS:

Entran dentro del marco de prestaciones sociales pues este servicio son concebido como un espacio educativo destinado al desarrollo de los niños y además de que se encuentran en un lugar seguro confiable, armónico para ellos y brindando al usuario un 98% de satisfacción; en la Delegación de Michoacán pertenecen 37 guarderías con capacidad para 4887 infantes, esta se encuentran distribuidas en Apatzingan, La Piedad, Lázaro Cárdenas, Los Reyes, Morelia, Patzcuaro, Tuxpan, Uruapan, Zacapu, Zamora y Zitacuaro; sus servicios que brindan a través de guarderías ordinarias, vecinal, comunitaria e infantil; recibiendo niños y niñas de 43 días a cuatro años de edad. Hijos de madres aseguradas y trabajadoras, para facilitarles así se incorpore más a la vida productiva y contribuya al desarrollo económico y social del país.



7.5.2.- VELATORIO:

El delegado del IMSS informo la construcción de un velatorio para el IMSS para proporcionar estos servicios y a beneficio de los derechohabientes del Instituto Mexicano del Seguro Social, con la finalidad de velar a sus seres queridos fallecidos, sin alguna preocupación de tener que liquidar los gastos en una sola exhibición, ya que en este velatorio se hará en pagos o mensualidades; este servicio se agregara las prestaciones de los derechohabientes ya que la estructura que tendrá es de siete salas el costo será bajo y accesible para el público en general, pues esto se incluye como su objetivo de proporcionar el servicio funeral con oportunidad, la calidad y eficiencia a los derechohabientes para el segundo semestre del 2011.

7.5.3.- TEATRO:

En este recinto se brinda el servicio a sus derechohabientes de participar y disfrutar de festivales de danza con bailes tradicionales, busca abrir espacios a actividades recreativas, artísticas y culturales; cuyo objetivo de realizar proyectos donde se programan distintos eventos culturales que se presentaran en las unidades de prestaciones sociales de la delegación de Michoacán como son: Zacapu, Los Reyes y Lázaro Cárdenas; la Misión que tiene esta institución de seguridad social teatral es impulsar y facilitar el acceso a las artes y la cultura así como la promoción a la recreación y el sano esparcimiento de los derechohabientes y sus familias para el bienestar social.



7.5.4.- PRESTACIONES ECONOMICAS:

Los asegurados tienen todo el derecho del pago de pensiones y asignación, indemnización, rentas vitalicias, subsidios por incapacidad temporal además que también se les ayuda con gastos de funeral y/o matrimonio.

Las pensiones con las que se apoya son de diferentes tipos como:

- _ Incapacidad permanente.
- _ Cesantía en edad Avanzada o vejes.
- _ de retiro anticipado.
- _ de viudez
- _ orfandad.
- _ ascendientes.
- _ asignaciones familiares.
- _ préstamo a cuenta de pensiones.

- _ retiro anticipado y cesantia en edad avanzada o vejes a traves de transferencia de derechos del IMSS.

Los subsidios son prestaciones en dinero que el Instituto Mexicano del Seguro Social paga al trabajador asegurado para sustituir el salario durante un lapso de tiempo que tarda la incapacidad, y las prestaciones funerarias y de gastos de matrimonio civil que se financia de la cuenta individual de 30 días de salario mínimo general vigente.

La prestación económica que se otorga a la persona que es familiar de un asegurado o pensionado o fallecido es la cantidad de 60 días de salario mínimo vigente a la fecha de la defunción como requisito que tenga reconocido 12 cotizaciones semanales.



7.5.5.- PRESTACIONES SOCIALES:

Las prestaciones sociales se tienen el servicio de disfrutar de actividades recreativas, deportivas y culturales.

Algunas de las prestaciones sociales son:

- Deporte cultura física.
- Desarrollo cultural.
- Bienestar social.
- Capacidad y adiestramiento.

El instituto Mexicano del Seguro Social, asegura que las prestaciones sociales impulsa la prevención de enfermedades y un estilo de vida saludable a través del deporte, creación y cultural; para ofrecer una mejor prestación, la subdelegación de Morelia contara con la exclusividad de un centro de seguridad social de espacio físico propio pero provisional; confirman las autoridades centrales y delegaciones.

7.5.6.- TIENDA:

Las tiendas del IMSS ofrecen variedad de productos al mejor precio encontrándose en los siguientes lugares pertenecientes a la delegación Michoacán.



Capítulo VIII.- JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL DEL IMSS DELEGACION MICHOACAN.

8.1.-ANTECEDENTES:

En 1979 se creó la jefatura de servicios administrativos para que el Instituto Mexicano del Seguro Social ofrezca con oportunidades y calidez, implementando algunos órganos que administren los Recursos Humanos con el propósito de que sean áreas sustantivas, de acuerdo a sus funciones que son controlar los Recursos Humanos al igual distribuir bien los insumos de gastos de operación para la propia seguridad de la delegación.

En 1986 se reestructuro la jefatura de servicios administrativos, dando origen al Departamento de Relaciones Contractuales encargado de mantener en optimas condiciones las relaciones técnicas laborales con la sección sindical para tomar decisiones, también incorporan funciones al control de guarderías y servicios sociales de ingreso.

En 1998 se desincorporan de la jefatura de servicios administrativos las funciones vinculadas al desarrollo de personal, que consideraban dentro del proceso de Recursos Humanos y en el 2004 la dirección de desarrollo de personal y organización que daban un fortalecimiento organizacional para tener seguro la eficiencia administrativa, llevando un análisis de sus procesos correspondientes a la delegación.



8.2.- DEFINICION.

Es un órgano centralizado que administra, normaliza y opera en base a ejercicios estratégicos del presupuesto para servicios del personal, y el desarrollo de recursos humanos para la organización institucional.

8.3.-MISION:

De la dirección de desarrollo de personal y organización y con ello promover el desarrollo organizacional del instituto y favorecer las relaciones administrativas contractuales.

8.4.- VISION:

Ser una dirección honesta y equitativa en el personal altamente capacitado y competente en el desarrollo de sus conocimientos para el crecimiento de procesos con gestión de calidad para bien de la población michoacana.

8.5.-OBJETIVO:

Fortalecer los procesos de administración de los recursos humanos de la jefatura de servicios de Desarrollo de Personal en los diferentes ámbitos de operación mediante los criterios establecidos por la planeación estratégica que permitan consolidar.



8.6.-ATRIBUCIONES:

Entender los asuntos que le competen en coordinación con las unidades administrativas a su cargo y con los órganos normativos, de operación administrativa desconcentrada y operativa.

8.7.-POLITICAS:

- ✓ Cumplir con la Ley del Seguro Social las disposiciones legales como contrato colectivo de trabajo y sus reglamentos, así como las disposiciones legales.
- ✓ Aplicar lineamientos para la asignación del presupuesto para gastos de personal y la fuerza de trabajo en la delegación se realice de acuerdo a los objetivos y políticas.
- ✓ Promoverá la capacitación normativa a fin de eficientizar el cumplimiento operativo de proceso de personal y desarrollo de la organización.
- ✓ Implementara las normas y lineamientos y demás instrumentos que regulen la profesionalización y desarrollo de personal.
- ✓ Promoverá el fortalecimiento tecnológico y administrativo de los sistemas de información en las unidades administrativas a su cargo, para el desarrollo de sus actividades y toma de decisiones.



-
- ✓ Promover una mejora continua mediante equipos de trabajo y proyectos para la toma de decisiones, en la administración de personal y propio desarrollo de la organización.

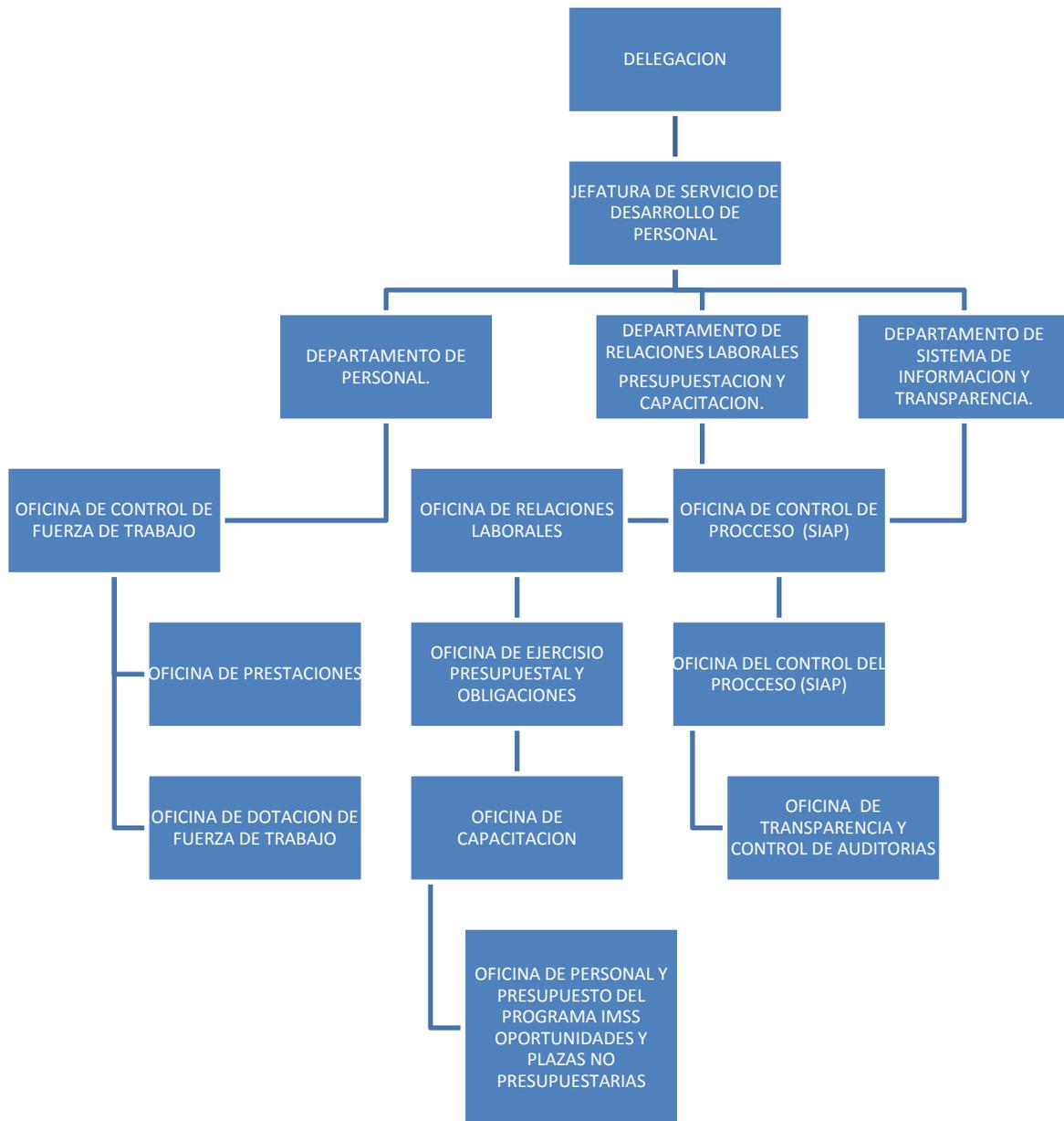
 - ✓ Fortalecer la desconcentración de procesos y la autonomía de gestión del campo de competencia, de acuerdo a los criterios y directrices marcados por las autoridades institucionales.

 - ✓ La formación de personal se realizara mediante instrumentos operativos y directivos en todas las responsabilidades de la delegación.



8.8.-ORGANIGRAMA:

FIGURA 8.1.-Organigrama de la jefatura de servicios de desarrollo de personal.



Fuente: MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL.



8.9.-FUNCIONES DE JEFATURA DE DESARROLLO DE PERSONAL:

Con base en el manual de organización las funciones propia de la jefatura son:

- Definir las acciones para la prestación de servicios y administración para proceso de desarrollo y su competencia.
- Vigilar que se realice oportunamente el pago de sueldos, pensiones alimenticias y prestaciones de trabajadores, jubilaciones.
- Vigilar que el presupuesto de plazas no presupuestarias sea aplicado en base a la norma.
- Coordinar las acciones para el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, evaluación del desempeño y promoción.
- Realizar evaluaciones a los departamentos a su cargo, sus funciones a los órganos de operación administrativa desconcentrada de las unidades operativas.
- Coordinar las acciones necesarias para la emisión de las nominas de trabajadores activos, como jubilados y pensionados.
- Verificar que se realice los programas de capacitación y verificar que lleve a cabo su programación, para el personal de nuevo ingreso de acuerdo a los requisitos de la materia.
- Tramitar ante la junta de conciliación de arbitraje el pago de finiquitos indemnización por liquidación e informar a las dependencias institucionales correspondientes.



8.9.1.-DEPARTAMENTO DE PERSONAL:

a).- Vigilar la asignación de categorías de confianza conforme a la plantilla de personal autorizada así como el proceso selectivo de personal de nuevo ingreso confianza del personal su estructura salarial y catálogo nacional de descripción de puestos y en su caso, establecer las acciones necesarias para regular el registro de confianza.

b).- Verificar que los tramites, reclamos de pagos, descuentos y prestaciones de los trabajadores jubilados o pensionarios se hagan conforme a la normatividad, también autorizando cartas poder para el cobro de jubilados de la sede delegacional , asignándoles comprobante de pago en acreditamientos en cuentas y se hagan conforme a la normatividad.

c).- Solicitar al departamento de relaciones laborales, presupuestario y capacitación candidatos calificados para la integración de listados de nombramientos del personal nominado para la ocupación de plazas vacantes de categoría autónoma.

d).- Cumplir con los indicadores de desempeño del personal adscrito al departamento, emitido por la coordinación de gestión de Recursos Humanos medir los resultados e integrantes al informe que se presente al jefe de servicios de desarrollo de personal.

8.9.2.-DEPARTAMENTO DE SISTEMA DE INFORMACIÓN Y TRANSPARENCIA.

a).- Desarrollar acciones para ejecutar normas, procedimientos, programas y demás instrumentos normativos para control de procesos para la transparencia y control de auditoría, de esta manera integramos y actualizamos la jefatura de servicios.



b).- Coordinar con los departamentos de personal, relaciones laborales, presupuestario y capacitación; el análisis a los resultados de evaluaciones a los departamentos operativos de servicios de desarrollo de personal mediante la administración de vigilar los equipos de computo, la autorización de claves de archivos personales de los niveles jerárquicos correspondientes al IMSS, el proceso a la emisión de nominas y al cumplimiento de los procesos de trabajo calendarizados.

c).- Realizar acciones para servir a las políticas de la dirección de desarrollo de personal y su organización relativa para la administración de acceso a la información pública a la transparencia así como a los del sistema integral de administración de personal.

d).- Cumplir con el calendario de procesos autorizado por la coordinación del sistema de información y transparencia; del pago de nominas institucionales control de documentación de expedientes básicos del personal, comprobantes de pagos de nominas, tarjetas de asistencia.

e).- Coordinar el seguimiento y la evaluación de auditoría en la jefatura de servicios de desarrollo de personal si se cumplieron los indicadores de desempeño de personal adscrito al departamento emitido por la coordinación de sistema de información y transparencia, medir los resultados e integrarlos al informe y así proponer medidas preventivas y correctivas para evitar su recurrencia.

8.9.3.-DEPARTAMENTO DE RELACIONES LABORALES PRESUEPUESTACION Y CAPACITACIÓN:

a).- Elaborar en plan táctico de trabajo que integre líneas de acción en materia de relaciones laborales, Presupuestación, capacitación y adiestramiento para trabajadores del IMSS dentro del ámbito delegacional para verificar cumplimiento



de normas procedimientos y demás instrumentos para las relaciones laborales, Presupuestación y capacitación.

b).- Atender y resolver las peticiones sindicales de trabajadores jubilados y pensionarios con base al contrato colectivo de trabajo y sus reglamentos supervisar e integrarlas en propuesta a la coordinación de relaciones laborales y Presupuestación, a través del jefe de servicios de desarrollo de personal.

c).- Mantener verificado la difusión en las áreas de la delegación de las modificaciones al contrato colectivo que se envía a la coordinación de relaciones laborales y Presupuestación del registro de integrantes de comité ejecutivo delegacional foráneo así como los movimientos que se realicen en la nomina delegacional.



8.10.-DIRECTORIO:

TABLA 8.1.- Directorio de la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal.

Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal					
Cargo	Nombre	C.P.	Lada	Teléfono	Domicilio
Encargado Delegacional	Sr. Eloy Solorio Ávila	58000	443	312 93 41 Directo 3121052 Ext. 108	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia.
Enc. del Depto. De Personal	C. Martha Patricia González Ocón	58000	443	312 93 41 Directo 3121052 Ext. 380	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia.
Jefe Sistemas de Inf. y Transparencia	Sr. Eloy Solorio Ávila	58000	443	313 93 41 Directo 3121052 Ext. 141	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia.
Jefe de Oficina de Control y Fuerza de Trabajo	Lic. Arturo Calderón Aguilera	58000	443	3121052 Ext. 160	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia.
Jefe de Oficina de Dotación de Fuerza de Trabajo	Lic. María de Lourdes Reyes Hernández	58000	443	3121052 Ext. 146	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia.
Jefe de Oficina de Prestaciones al Personal	C.P. María del Rocío Leticia Martínez Toledo	58000	443	3121052 Ext. 160	Av. Madero I. Poniente No. 1200, Col. Centro, Morelia.
Jefe del Departamento de Relaciones Laborales, Presupuestación y Capacitación	Lic. Salvador Valencia Herrera	58000	443	176 10 00	Pedro de Fuentes 173, Col. Nueva Valladolid, Morelia.
Jefe de Oficina de Relaciones Laborales	Lic. Sheila Silva Moreno	58000	443	176 10 00	Pedro de Fuentes 173, Col. Nueva Valladolid, Morelia.
Jefe de Oficina de Capacitación	Lic. Alejandra Reyes Reyes	58000	443	176 10 00	Pedro de Fuentes 173, Col. Nueva Valladolid, Morelia.
Jefe de Oficina de Presupuestación	C.P. Martha Karina Serrato Ramírez	58000	443	176 10 00	Pedro de Fuentes 173, Col. Nueva Valladolid, Morelia.
Jefe de Oficina de Personal y Presupuesto de IMSS- OPORTUNIDADES	C.P. Laura Eugenia Guajardo Reyes	58000	443	176 10 00	Pedro de Fuentes 173, Col. Nueva Valladolid, Morelia.



Capitulo IX.- ENTREVISTA MIXTA Y EN GRUPO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL DE LA JEFATURA DE SERVICIO DE DESARROLLO DE PERSONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL DELEGACION MICHOACAN.

9.1.-EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL ACTUAL DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL DEL IMSS.

La Selección de personal, de la jefatura de servicio de desarrollo de personal del Instituto mexicano del Seguro Social; Delegación Michoacán, es supervisada por representantes Institucionales ante esta subcomisión para supervisar se realicen la promoción de vacantes de categorías de pie de rama, autónomas, escalofonarias y de confianza como parte de su responsabilidad con estricto apego a lo establecido en los reglamentos.

Se comienza con una actividad base que la realiza la oficina de dotación de fuerza de trabajo, antes de que se realice el proceso de selección, llamada Reclutamiento cuya finalidad es difundir la convocatoria para interesar a candidatos cubrir un puesto de confianza o escalafonarias, para integración al personal de la misma Jefatura o sea de otra pero que sean pertenecientes a la Subdelegación Morelia y algunas veces de delegación, las personas que ya tienen su expediente ahí en la delegación por laborar en el mismo o candidatos que son acomodados por el sindicato de trabajadores del instituto Mexicano del Seguro Social por laborar en el mismo o candidatos que son recomendados por empleados de la delegación Michoacán estos para puestos de confianza.

Otra opción de Reclutar personal en el Instituto es cuando ya se reacomodaron los puestos por escalafón o cambio de rama si hace una revisión de que vacante



quedo bacía y se recurre a hacer promoción en bolsa de trabajo haciendo un listado de aquellas personas que tienen mejor currículum de interés o personas que son recomendadas por los mismo departamentos de la delegación de acuerdo a su forma de laborar o dar servicio algunas personas de estas son aquellas que realizan sus prácticas profesionales.

Una vez que se tiene los datos de cada una de las personas de interés para cubrir las vacantes, se confirma una cita para comenzar a realizar un proceso de selección para conocer si cumple con los requerimientos que se necesitan para cubrir la plaza vacante.

El Departamento de Personal es el encargado de vigilar vacantes de diferentes categorías de pie de rama, autónoma, escalafonarias y de confianza y selección de Recursos Humanos pero la Oficina de Dotación de fuerza de trabajo es la que tiene más vinculo con el proceso de selección de personal para la jefatura de servicios de desarrollo de personal.

Algunos de los pasos que se utilizan para seleccionar al personal para la jefatura de desarrollo de personal, de la delegación Michoacán son los siguientes.

9.1.1.-Vacantes:

Se comunicara a la oficina de dotación de fuerza de trabajo solicitándole la cobertura de plazas vacantes debido a un ausentismo de personal, en alguna oficina de la jefatura, para que sea cubierto lo más pronto posible.

9.1.2.-requisision:

El personal de nuevo ingreso para la jefatura deberá cumplir con los requisitos legales, contractuales y de normatividad establecida, algunas promociones de



personal de confianza, además de ser enviado al área de evaluación de comportamiento laboral de la oficina de control de fuerza de trabajo.

9.1.3.-Inventario de Recursos Humanos:

La oficina de dotación de fuerza de trabajo lleva acabo la integración de una lista de las vacantes escalafonarias de acuerdo a la relación de los trabajadores que aprobaron el curso de capacitación anexando ahí su currículum, al igual que enviar a la bolsa de trabajo los expedientes de los candidatos calificados para cambio de rama y actualización de datos de trabajadores, también para formar parte de el inventario se pedirá a la jefatura de servicios jurídicos si el candidato no tiene antecedentes sobre alguna situación de trabajadores con demanda laboral .

9.1.4.-Curriculum vitae:

Este es un formato que contiene los datos esenciales del candidato como son datos personales, de su formación, de su experiencia y algunos otros datos de suma importancia sobre su preparación; las personas que han estado laborando en la delegación ya existe su expediente dentro del archivo de empleados de la delegación; solo las personas externas a la delegación si es obligatorio enviar su curriculum ya sea personalmente, por medio de la red o por recomendación donde tiene plasmado su información para venderse y se tenga interés sobre él.

9.1.5.-Reclutamiento:

Esta actividad es vigilada por la oficina de Dotación de Fuerza de Trabajo la difusión de promociones escalafonarias y que se realiza a las convocatorias para la ocupación de puestos ya sean de confianza escalafonarias o de la misma rama o el cambio de esta.



9.1.6.-Entrevista Preliminar:

Se les aplica una pequeña entrevista guiándose de los datos de su expediente como de su currículum, así como explicándose el sueldo, horario, prestaciones y vacaciones.

9.1.7.-Información de la Entrevista:

Esta información en la delegación Michoacán es demasiado confidencial solo la conocen las personas que evaluarán a los candidatos, para la elección ya sea de un candidato o varios candidatos; esta información está resguardada para la evaluación principalmente los candidatos de cambio de ramo así como el resultado de la entrevista se envía a la bolsa de trabajo.

9.1.8.-Prueba de Trabajo:

La oficina de dotación de fuerza de trabajo elabora una programación bimestral de eventos de cambio de rama a fin de dotar candidatos calificados a bolsa de trabajo.

9.1.9.-Examen médico:

Se les aplica un pequeño examen médico en alguna de las clínicas pertenecientes a la delegación o en este caso de cada subdelegación.

9.1.10.-Contratación:

La contratación se hace cuando se ha cumplido con las características de los puestos y requerimientos para desempeño de la vacante y de acuerdo a las normas establecidas puede ser jurídicas etc.



En la selección de personal para la jefatura de servicios y desarrollo de personal se puede decir que se llevan a realizar los 3 modelos de comportamiento de la selección los cuales su razón de serlo.

Modelo de Colocación: este modelo se realiza cuando existe un solo candidato para una sola vacante en este caso se presenta a una vacante por plaza hereditaria; el segundo modelo de selección es el Modelo de selección de Recursos Humanos existen varios candidatos para una vacante, lo cual los candidatos deberán reunir las características como requisito para ser aprobado este modelo es aplicado cuando es candidato externo a la delegación. Y el último Modelo es de Clasificación, en este son varios los candidatos a cubrir varias vacantes donde se comparan con los requisitos de la vacante por ejemplo el cambio de rama entre mismos empleados de la delegación.

9.2.-DISEÑO DE LAS ENTREVISTAS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL DE LA JEFURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL DE LA DELEGACIÓN MICHOACAN DEL IMSS.

La entrevista que de acuerdo a lo investigado y a mi conocimiento adquirido el más conveniente para realizar una buena selección y adecuada a las necesidades, así como al cumplimiento de objetivos del IMSS; sería conveniente la realización de los siguientes tipos de entrevista, yo considero para esta investigación que se debería aplicar dos tipos de entrevistas para llevar a cabo un adecuado procedimiento de selección de personal y así seleccionar un personal que aporte muchos beneficios al instituto Mexicano del Seguro Social y contribuya a la realización de brindar un mejor servicio de excelente calidad al pueblo michoacano.



Aplicación de la entrevista en grupo y la entrevista mixta desarrollándose y aplicándose de acuerdo al siguiente formato para los candidatos.

Para llevar a cabo un procedimiento de selección debemos comenzar con el procedimiento de reclutamiento, que este se desarrolla según la forma y método conforme lo haya decidido la jefatura de servicios de desarrollo de personal, nosotros comenzaremos cuando los encargados del reclutamiento nos tenga citados a los próximos candidatos para cubrir la vacante, en instalaciones de la jefatura o el lugar donde aplicaremos la entrevista.

De acuerdo a lo investigado comienzo con la aplicación práctica de la entrevista a la propuesta que doy al Instituto Mexicano del Seguro Social para realización de una excelente selección.

Si tenemos a los candidatos en las instalaciones debemos darle la bienvenida y explicarles el motivo y propósito de su cita que obviamente ya lo conocen perfectamente.

9.2.1.-BIENVENIDA DEL CANDIDATO:

Condiciones del Lugar para Realización del Proceso de Selección.

El lugar perfecto para la realización de este proceso deberá ser un salón cómodo para los cinco candidatos, totalmente vacío, nada mas con las butacas necesarias como se menciona anteriormente que empezaremos con una entrevista en grupo, y se citaron a cinco personas contaremos con estas butacas en el aula con una butaca en frente, para utilización del entrevistador.

El salón deberá estar todo cerrado con la iluminación suficiente, un ambiente apreciable cómodo, libre de perturbaciones que a su alrededor no se realice



mucho ruido, con ventana pero que por esta no se pueda percibir la distracción de los candidatos, así como del entrevistador; de colores claros y sobre todo que cuente con cuadros del instituto mexicano del seguro social, esto para transmitir una buena imagen de la organización hacia el candidato.

9.2.1.1.-presentación del proceso de selección.

En esta fase comenzaremos con un saludo cordial y amable dando la bienvenida explicando el propósito de la entrevista, la presentación del entrevistador comenzando por su nombre, cargo que ocupa en la delegación, este explicara las fases y en qué consisten cada una del proceso de selección en este caso serian dos .

a).-La entrevista en grupo: esta entrevista se realizara un entrevistador a los cinco candidatos a la misma vez, aplicándoles un caso de la jefatura sobre todo pertenecientes a la vacante a ocupar y donde los candidatos darán posibles soluciones, esto para comprobar si tienen conocimientos reales, a lo que desempeñara en el puesto vacante.

b).-La entrevista mixta: la entrevista se realizara por otro entrevistador esta será ya individual donde se aplicaran preguntas relacionadas de acuerdo a lo que se tiene en su currículo de cada uno de los candidatos y resolviendo posibles dudas que cada candidato tenga sobre la vacante.

9.2.1.2- presentación de la vacante.

Después se pondrá una muestra presentación donde se explicara lo que es el Instituto Mexicano del Seguro Social, sus orígenes, sus fundadores su misión,



visión, propósito y sobre todo también estos datos pero de la jefatura de servicios de desarrollo de personal, así como la función de esta su jerarquía cuáles son sus principales oficinas dentro de la delegación.

También mencionaremos sueldo base, las prestaciones que se ofrece, vacaciones y los beneficios como trabajadores horario etc.

9.2.1.3.-si el candidato es electo.

Después que realizo las evaluaciones se le informara en que tiempo se le darán resultados, cual es la documentación que presentara y algunos otros trámites como capacitación ahora se continuara con la aplicación de las entrevistas pero solo si el candidato aun sigue interesado en la vacante y aclaran dudas si existen por parte de los candidatos.

9.2.2.-APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA EN GRUPO.

9.2.2.1.-Presentación del entrevistador.

Comenzara la entrevista en la misma aula, principalmente con su presentación cordial, amable, informando el puesto que ocupa en la jefatura y tener estudiado el currículo de cada uno de los candidatos e identificando a los candidatos por la información personal de este candidato como nombre, escolaridad, escuela de procedencia, teléfono, correo etc.



9.2.2.2.-explicacion del proceso de la entrevista.

La entrevista se aplicara con cada uno de los candidatos, a cada uno se le planteara una pregunta de acuerdo a un caso práctico donde sea referente al puesto postulado, los candidatos plantearan su posible solución en un tiempo de diez minutos e informando que si algún otro candidato quiere informar algo o dar su posible punto de vista lo puede hacer, después cuando termine con cada candidato se les dará un ejemplo de un caso práctico perteneciente a la jefatura donde lo discutirán en grupo donde cada uno planteara una posible solución al problema.

9.2.2.3.-aplicación práctica de la entrevista en grupo.

a).- *Primer Candidato*: si usted fuera jefe de la oficina de capacitación y se han contratado a 5 empleados por reclutamiento interno de cambio de ramo y externo, para cubrir vacantes en un plazo máximo de 2 semanas; explique en forma detallada el proceso que haría para proporcionarles una capacitación con éxito lo más pronto posible.

b).- *Segundo Candidato*: De qué forma propondría a instituciones educativas que acepten concretar convenios con el instituto para establecer conjuntos de mejoramiento continuo en calidad del profesionalita como mejoramiento del instituto.

c).- *Tercer Candidato*: explique cómo realizara un proceso para agilizar el trámite de contratación y una respuesta a la tramitación de la junta de conciliación y arbitraje hacia el pago de finiquitos, indemnización por liquidación al igual que la jefatura de servicios jurídicos para el desahogo de demandas de carácter laboral, seguridad e higiene y prevención de riesgo de trabajo.



d).- *Cuarto Candidato*: como mejoraría un funcionamiento más rápido y eficiente del proceso de operar, difundir, aplicar la ley federal de transparencia sus reglamentos así como su normatividad difundida por el instituto federal de acceso a la información.

e).- *Quinto Candidato*: si usted tuviera a su cargo el control y ejecución de sueldos y salarios de acuerdo a la Presupuestación disponible, como coordinaría las acciones para emitir las nominas de trabajadores activos jubilados y pensionado²⁷.

Se utiliza el siguiente formato por el entrevistador:

Una vez que se le aplico el caso práctico a cada candidato, se le dará un tiempo de 10 minutos para que puedan plantear su argumento sobre el caso que se le aplico; terminando se les aplica el grupal que es para todos los candidatos argumentando entre todos dando un argumento sobre posible solución al entrevistador este hará las notas necesarias sobre cada uno de los candidatos y por último se despide cordialmente agradeciendo su colaboración.

9.2.3.-APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA ENTREVISTA MIXTA.

Presentación del entrevistador: llega un tercer entrevistador llegando puntual buena presentación, saludo cordialmente a los candidatos presentación, nombre, puesto que ocupa y el objetivo que es aplicar la entrevista mixta, pues ya ha estudiado cada uno de los currículo y organizando.

²⁷ Ver Anexo II: Formato de la Entrevista de Grupo; pág. 205.



9.2.3.1.-explicacion del proceso de la entrevista.

Pues la entrevista se aplicara individualmente a cada uno de los candidatos solamente el entrevistador y entrevistado; el entrevistador explicara la dinámica de la entrevista que se realizara en secciones que les ara preguntas diversas referentes a los datos de su currículo que cree importante la información que necesita la jefatura para hacer una selección.

Comenzara realizando preguntas donde el entrevistador contestara según la información que pretenda conocer sea especifica o general y así sucesivamente y si el candidato tiene alguna duda, pregunta, opinión o comentario lo puede realizar.

9.2.3.2.-aplicación de la entrevista.

Se llamara un candidato, se empezara realizando alguna preguntas como por ejemplo ¿Qué frio hace?, ¿Le costó trabajo llegar? O simplemente preguntar si tiene alguna duda de todo lo anterior?. hacer comentarios superficiales sobre cualquier cosa.

Ejemplo de formato que debe utilizar el entrevistador como guía²⁸:

²⁸ Ver Anexo III; Formato de la Entrevista Mixta; pág. 207.



9.3.-APLICACIÓN DE LAS ENTREVISTAS DISEÑADAS A LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL DE DEL IMSS DELEGACION MICHOACAN.

Como se observo anteriormente que la manera de aplicar el proceso de selección de personal para las plazas vacantes de la delegación Michoacán del IMSS no es muy apropiado por el motivo de no cumplir con varios requerimientos indispensables para conocimiento suficiente del candidato, así como algunos cuestiones que no se le pone suficiente interés y que son indispensables para desempeñar labor de un puesto como son conocimiento realmente del candidato.

9.3.1.-LAS VENTAJAS AL APLICAR LAS ENTREVISTAS DISEÑADAS.

- Se obtiene más información sobre diferentes aspectos del candidato.
- Se comprueba realmente si el candidato tiene la preparación suficiente para resolución de problemas de la jefatura.
- Permite realizar una selección correcta justa y completa por la suficiente información que se tiene.
- Permite hacer una evaluación a todos los candidatos al mismo tiempo en una sola sección.
- Nos permite conocer más sobre su personalidad que posee el candidato.
- Investigar y observar sobre la manera de ser de actuar frente un trabajo en grupo.
- Es mucho más organizadas y flexibles a las demás entrevistas.



- Obtenemos información útil, concreta, detallada del candidato.
- Nos permite investigar información que realmente nos interesa obtener para una mejor evaluación.
- Conocer si ya obtuvo o tiene un poco de conocimiento en el tema.

9.3.2.-BENEFICIOS:

- Se desarrolla una evaluación comparando la información obtenida con los requerimientos de la vacante.
- Se demuestra que capacidad tiene para resolver problemas individuales y como es su manera de resolverlo.
- Si los candidatos son aptos para trabajar bajo presión.
- La capacidad que tienen los candidatos para argumentar para solución de un problema.
- Conocer si tiene aptitud para ser líder.
- Si ocupara la vacante, como sería su realización y que trato daría al personal de otras ramas o cual es la impresión que da a las personas.
- Conocemos como sería su comportamiento ante tal situación y el ambiente que formaría socialmente.



- Sobre candidatos internos conocer si al ocupar la vacante realmente se obtendrá beneficios o como seria el futuro que le esperaría.
- Identificar si es productivo, tiene calidad para desarrollar las cosas y si tiene éxito al desempeñar los proyectos.
- Comprobaríamos si realmente es un candidato que le gustan los desafíos, le gusta desarrollar bien sus tareas de acuerdo a condiciones y eficiencia.
- Que aportaciones haría realmente a la empresa de acuerdo a sus objetivos personales.

9.3.3.-LAS APORTACIONES QUE PUEDE TENER LA JEFATURA DE SERVICIOS DE DESARROLLO DE PERSONAL AL APLICAR EL NUEVO PROCESO DE SELECCIÓN.

Si se aplicara este nuevo proceso de selección de personal incluyendo los dos tipos de entrevista a todos los candidatos ya sea candidatos por reclutamiento interno como candidatos de reclutamiento externo aportaría muchos beneficios para la jefatura de servicios de desarrollo de personal, no nada más a esa jefatura también a todas las demás, en conjunto para la delegación Michoacán.

Algunas de las aportaciones al seleccionar adecuadamente es que cada miembro de la jefatura aporte los conocimientos y capacidades suficientes para desarrollar y consolidar cada actividad con debido éxito aportando mejores tácticas mediante las acciones normativas establecidas y al seleccionar a los candidatos idóneos tiene una mejor adaptación en el ambiente de trabajo por lo que necesita menos capacitación y se tenga mejor relación con la productividad y eficiencia, así representar un personal competente, para que cada proyecto tenga el suficiente éxito a su elaboración.



Además la jefatura de desarrollo de personal desempeñaría un cargo con éxito, presentando un trabajo de calidad y eficiencia ante las demás jefaturas y así contribuir en una mejor administración de la delegación, esto por el personal competente que tiene los conocimientos, experiencia y aspectos personales necesarios para resolver las principales actividades que debe desempeñar la jefatura.



CONCLUSIONES

Después de haber realizado la presente investigación, se concluye lo siguiente:

- ❖ Es importante y necesario realizar un adecuado, completo y bien desarrollado proceso de selección para todas las empresas.
- ❖ Finalidad de la administración buscar eficiencia, eficacia, productividad y lograr los objetivos de la empresa como los particulares de cada uno de sus empleados.
- ❖ La realización de buen diseño de puestos de acuerdo al análisis de puestos, para que el personal desarrolle adecuadamente su trabajo de una manera satisfactoria donde tenga la suficiente motivación sea de una manera humanista y no se vea perjudicado según los requerimientos del puesto sean administrativos sociales y legales.
- ❖ Realizar un adecuado proceso de selección debe ser completo ordenado para que se realice cada paso perfectamente sin errores y realizando cada uno de una manera sistemática para así tener éxito en nuestra selección y elegir a la persona realmente idónea con el suficiente conocimiento y capacidad que exige la vacante para su desarrollo exitosamente.
- ❖ La prueba de selección debe ser la entrevista por ser la más completa por la obtención de gran cantidad de información sobre el candidato como el candidato de la empresa, un intercambio verbal y directo entre ambas personas, en esta prueba es como si incluyéramos todas las pruebas que investigamos porque al tener contacto directo con el candidato podemos descubrir su forma de comportarse, sus características de personalidad, su capacidad de desenvolvimiento su estado mental y determinar sus puntos fuertes y débiles.



- ❖ La Entrevista Mixta es la más apropiada para el proceso de selección pues se cuenta con preguntas ya planeadas y se nos da la oportunidad de investigar un poco más sobre los aspectos donde tengamos duda, entendiéndose de una forma verbal entre el candidato y el entrevistador para presentar un ambiente de confianza.
- ❖ La Entrevista en grupo en esta es su contacto con varias personas para investigar su comportamiento con más personas, la impresión que causa hacia las demás personas, su forma de argumentar, conocer sus habilidades y capacidades tiene el candidato para nuestro interés.
- ❖ El Instituto Mexicano del Seguro Social debe prestar un poco más atención a la selección de personal pues un candidato bien preparado, con conocimientos y un buen perfil académico es de gran valor para el IMSS.
- ❖ La Delegación Michoacán del IMSS debe tener como requisito fundamental realizar de una manera apropiada y de acuerdo a su perfil.
- ❖ La Jefatura de Desarrollo de Personal de la Delegación Michoacán del IMSS debe hacer una selección del personal que tenga conocimientos realmente sobre las actividades que se realizan en los puestos, seleccionar primeramente candidatos con carrera adecuada o trunca para desempeñar esas actividades correspondientes al puesto.
- ❖ En el proceso de selección que manejan en el IMSS no es correcto pues si preguntan aspectos personales como experiencia, pero en realidad no comprueban que se tenga realmente la experiencia por eso el diseño de acuerdo a esta investigación es primordial que se realicen la entrevista mixta y la entrevista en grupo porque estamos corroborando que existe esa experiencia y ese conocimiento para desempeñar el puesto.



- ❖ Las pruebas de Entrevista Mixta y Entrevista en Grupo las debe de realizar distinto entrevistador porque si nada mas la aplica un solo entrevistador pues sería un poco aburrido para él lo que trae que no se realizara bien la entrevista.
- ❖ Quien realice la Entrevista en Grupo se deben aplicar casos prácticos y la debe de realizar una persona con experiencia en esos problemas que se puedan presentar porque ya tiene habilidades destrezas para saber su resolución aparte de que este entrevistador va haciendo una visión de cuál es el candidato posible a su selección.
- ❖ Al realizar la Entrevista Mixta y la Entrevista en Grupo con diferente entrevistador estamos dando un poco mas de validez compromiso de que se deben de realizar sus evaluaciones con cierta ética así la decisión de selección a candidato mejor preparado.
- ❖ Al diseñar la Entrevista Mixta y la Entrevista en Grupo juntas para el proceso de selección, porque así nos permiten hacer filtros y buscar personas idóneas al puesto porque al elegir personas idóneas las dos partes se verán beneficiadas tanto la jefatura como su personal porque así se reducirá el nivel de rotación de los puestos, el ausentismo que existe, un desempeño más eficaz y de acuerdo a sus capacidades por parte del personal tanto intelectuales como destrezas o habilidades que poseen.
- ❖ Al aplicar el nuevo diseño de proceso a la jefatura de personal es ideal porque existiría una gran satisfacción para las personas pues estas son el principal talento para desarrollar un clima realmente satisfactorio con personas que tengan carácter y personalidad para saber tratar a cada persona, porque es el principal trabajo de esta jefatura prestar servicios a nuestro personal de la delegación para su desarrollo.



- ❖ Se comprueba la hipótesis que se presenta en el capítulo 1, la cual fue: El diseño y aplicación de la Entrevista Mixta y de la Entrevista en Grupo son las pruebas más apropiadas para de selección de personal en la jefatura de servicio de desarrollo del personal de la delegación Michoacán del Instituto Mexicano de Seguro Social.



BIBLIOGRAFIA

LIBROS:

ACEVEDO Ibáñez Alejandro, LÓPEZ M. Alba Florencia A.; EL PROCESO DE LA ENTREVISTA CONCEPTOS Y MODELOS, Limusa, 4ª edición, 2008.

ANSORENA COO Álvaro ; 15 pasos para la selección de personal con éxito, 6ª edición, 2003.

CHIAVENATO Idalberto; GESTION TALENTO HUMANO, Edit. MC Graw Hill, primera edición 2002.

CHRUDEN-SHERMAN; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Compañía Editorial Continental, 18 reimpresiones, México 1995.

DESSLER Gary; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Pearson Prentice Hall, 6ª edición.

LLANOS RETE Javier; COMO ENTREVISTAR EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL, Pax México, 1ª edición, 2004.

P. SCHULTZ Duane; PSICOLOGIA INDUSTRIAL, Interamericana 1ª edición,

REYES Ponce Agustín; ADMINISTRACION DE PERSONAL: Relaciones Humanas, Limusa, 1ª parte 1993.

RODRÍGUEZ de Llauder Santona Marta; COMO ENCONTRAR TRABAJO HOY,

RODRÍGUEZ VALENCIA Joaquín; ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL, Thomson, 7ª edición, 2007.



SPECTOR Paul; PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL: investigación y práctica, Manual Moderno, 2ª edición, 2002.

SUE David, STANLEY Sue, DELFÍN AZUARA Sandra; PSICOPATOLOGIA COMPRENDIDA LA CONDUCTA ANORMAL, Cengage Learning.

WAYNE Mondy R, Robert M. Noé; ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS, Pearson Educación, 9ª edición, 2005.

WERTHER Davis; ADMINISTRACION DE PERSONAL, Mc Graw-Hill, 4ª edición, 1999.

PAGINAS WEB:

<http://administraciondeempresas.blogspot.com/2008/05/pruebadekonocimientodecapacidad.html>

<http://centropsicologicos.blogspot.com/2005/08/seleccion-de-personal.html>

<http://changingminds.org/disciplines/hr/selections/psychometric.htm>

<http://html.rincodelvago.com/administracion-y-diseño-de-puestos.html>

<http://labolsadetrabajo.com.mx/tag/laentrevista>

<http://observatorio.umh.es/cas/PIL/tipos-de-tes-de-seleccion-htm>.

<http://psychology.about.com/od/psychologicaltesting/F/projective-test.html>.

<http://readaly.vaemex.mx/src/inicio/artpdfred.jsp?Cve=6476>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/expertos/catsexp/pagans/grnoa/definiciones%20administracion.htm>



<http://www.imss.gob.mx/Delegacion/Michoacan/servicios/map.htm>

<http://www.materibiz.com/mbz/capital/humano/notaesp?nid=39202>

<http://www.primerempleo.com/entrevista-trabajo/ejemplos-de-trabajo.asp>.

www.aulafacil.com/selecciondepersonal/lecc.15.htm

www.elprima.com/apuntes.com/apuntes/administraciondeempresas

www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de4catedras/trabajo%20de%campo/entrevistas.htm.

www.gotestgo.com/personality.test.html

www.grafologiauniversitaria.com/tecnicas-proyectivas.htm

www.imss.gob.mx/Fugular/MD-michoacan-Nota2.htm

www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/2FD2A202..-/0/michoacan-pdf

www.losrecursoshumanos.com/contenidos/5614-8tiposdeentrevistaslaborales

www.plusformacion.com/blog/2010/12/3/entrevista-trabajo-pruebas-situacionales

www.psychometric.succes.com/psychometric_tests/psychometric_tests

www.yobuscotrabajo.com/tipos_clases_entrevista_laboral

LEYES

Ley del Seguro Social, Tema XIV nociones de Seguridad Social

Reglamento interno del Instituto Mexicano del Seguro Social (D.O.F. 18-IX-2006) y sus adiciones y modificaciones.



TESIS

Importancia del Análisis y Descripción de Puestos para Reclutamiento y Selección de Personal

Perfil Ideal del Entrevistador en el Proceso de Selección de Personal.

MANUALES:

Guía de trabajo para el alumno, como elaborar una entrevista Dra. F. Ruiz Garzón.

Manual de Organización de la Jefatura de Servicios de Desarrollo de Personal.

Manual de Organización de las Subdelegaciones del IMSS.



ANEXOS:

ANEXO I. FICHA DE DESCRIPCION DE PUESTOS.

NOMBRE DE LA EMPRESA Lugar de donde se ubica. Formato de descripción de puestos.	
Titulo del Puesto:	
Departamento:	
Código:	
Número de Empleados en el Puesto:	
Fecha:	
RELACIONES:	
Quien se Reporta:	
Supervisa:	
REQUISITOS LABORALES	
Grado de Preparación formal:	
Experiencia:	
Comunicación y Tipo de Lenguaje Requerido:	
Requisitos Físicos (si se requieren):	
DESCRIPCION GENERICA. Una descripción concisa y breve del puesto de trabajo.	
DESCRIPCION ESPECÍFICA DEL DESEMPEÑO LABORAL.	
1.-	
2.-	
3.-	
4.-	
RESPONSABLE DE LA DESCRIPCION.	QUIEN REPORTA

Fuente: ELABORACION PROPIA



ANEXO II. FORMATO DE LA ENTREVISTA EN GRUPO.

PUESTO:			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
ENTREVISTADOR:			
FECHA Y HORA:			
ESCOLARIDAD			
Nivel	Institución	Fecha	Título
Carrera:			
Especialidad:			
Master:			
Doctorado:			

OTROS:

Idiomas: Inglés Nivel: **Computación:** (especifica) **Otros Cursos:**
 Alemán _____
 Francés
 Otros _____

APLICACIÓN DE LA PRUEBA

CASO PRÁCTICO APLICADO:



PRINCIPALES OBSERVACIONES SOBRE EL CANDIDATO:
1.-
2.-
3.-
4-
5.-

OBSERVACIONES GENERALES:

COMO FUE SU RESOLUCION AL PROBLEMA:

Fuente: ELABORACION PROPIA.



ANEXO III: FORMATO DE LA ENTREVISTA MIXTA.

FORMATO COMO GUIA PARA APLICAR ENTREVISTA MIXTA
PUESTO:
NOMBRE DEL CANDIDATO:
ENTREVISTADOR:
FECHA Y HORA:
DATOS PERSONALES:

Lugar de Nacimiento	Domicilio:
_____	_____
Edad: _____	_____
Sexo: <input type="radio"/> F <input type="radio"/> M	Calle y N° Colonia Ciudad
Día Mes Año	Edo Civil: _____ Tel : <input type="text"/> Cel. <input type="text"/> Email: <input type="text"/>

PREGUNTAS INICIALES :

- ¿Qué fue lo que más le intereso de Nuestra Empresa?
- ¿Por qué se ha interesado en ella para laborar?
- ¿Qué expectativa tiene referente al salario?
- Si fuera seleccionado, ¿Cuándo cree empezar a laborar?
- ¿Qué tiempo cree permanecer laborando con nosotros?
- ¿Estaría dispuesto(a) a trabajar en otra ciudad?
- ¿Usted qué es lo que busca en un trabajo?

ESCOLARIDAD			
Nivel	Institución	Fecha	Título
Carrera:			
Especialidad:			
Master:			



Doctorado:

OTROS:

Idiomas: Inglés

Nivel: _____

Computación: (especifica)

Otros Cursos:

Alemán

Francés

Otros _____

PREGUNTAS DE FORMACION:

¿Por qué elegiste estudiar esta carrera?

¿Hable de los cursos que has realizado?

¿Qué asignatura le gusto más y cual menos?

¿Cuáles fueron sus logros más especiales en su vida como estudiante?

¿Cómo han influido en su vida profesional?

¿Tiene algún interés en seguir formándose en su futuro?

Datos Currículo Base De Ficha del Candidato	CENTROS DE INTERES	POSIBLES PREGUNTAS
--	--------------------	--------------------

--	--	--

EXPERIENCIA LABORAL:

Nombre de la compañía	Actividad que desempeñaba	sueldo	Desde	Hasta	Motivo de Termino
1					
2					
3					



4

5

PREGUNTAS DE EXPERIENCIA LABORAL:

¿Cuál es la trayectoria profesional?

¿Cuántos fueron tus principales logros? Y como los realizaste.

Cuáles fueron los problemas más difíciles de manejar y como los resolvió

Explique de forma bien detallada la función que realizaba.

¿Qué ha aprendido de cada uno de los empleados?

Describe situaciones en las cuales has demostrado ser correcto.

Datos del curriculum Base De Ficha del Candidato.	CENTROS DE INTERES	POSIBLES PREGUNTAS
--	--------------------	--------------------

--	--	--

ASPECTOS PERSONALES:
I. PREGUNTAS PERSONALES RESPECTO A LA FAMILIA.

¿Cuántos integrantes son de tu familia?

¿A que se dedican tus padres, y que edad tienen?

¿Qué espera su familia de usted?

II. CONDICIONES PERSONALES DE CONOCIMIENTOS.

Que buscas de un Trabajo O que es para ti	Por que crees que eres un buen candidato para este puesto(que aportaría)	Cual es tu proyecto a futuro 3 ó 5 años.
--	---	---

--	--	--

**III. MANERA DE SER DEL CANDIDATO:**

Que cualidades crees que te definan mejor	Cuales son tus peores defectos	cuáles son tus valores básicos

IV. RELACIONES SOCIALES:

Que opinan de ti, tus amigos y Tus últimos compañeros.	Que haces en tus tiempos Libres.	En que actividad social participas.

V. MOTIVACION.

Te consideras con capacidades Creativas	Donde te consideras mas eficiente en grupo o individual.	Que consideras mas importante Terminar un trabajo a tiempo ó hacerlo bien

¿Qué esperas de la vida?

FIN

(esta parte va al reverso de la hoja)



FORMACION	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

EXPERIENCIA LABORAL	
FORTALEZAS	DEBILIDADES

ASPECTO DE PERSONALIDAD



FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: ELABORACION PROPIA.



GLOSARIO

Abstracto: se aplica a la calidad que se considera sin tener en cuenta el objeto en que se halla, presenta objetos si no características o cualidades.

Agudizar: hacer que una capacidad se desarrolle.

Analogía: comparación o relación entre varias razones o conceptos.

Apelar: dirigirse a alguien para tener un beneficio.

Censatia: paga de privación de un cargo como castigo.

Codificar: enunciar un mensaje mediante un código determinado.

Cognitivo: se tiene conocimiento de una información almacenada mediante la experiencia.

Cualificación: preparación necesaria para el desempeño de una actividad.

Detrimetro: daño moral o material, perdido quebranto de la salud.

Discernir: distinguir y diferenciar por medio de los sentidos o de la inteligencia una cosa de otra especialmente el bien y el mal.

Hipocondría: persona que se preocupa de manera enfermiza.

Hipomanía: ánimo persistente alzado, expansivo, hiperactivo y/o irritable pensamientos y comportamientos.



Hipotética: que se considera posible sin tener pruebas que lo confirmen.

Hostiles: contrario, enemigo, medio natural difícil o adverso para supervivir.

Idiosincrasia: manera de caracterizarse por pensar, sentir o actuar.

Inclusión: proceso mediante una persona o cosa pasan a formar parte de un conjunto.

Inherente: que es esencial y permanente en un ser formando parte de su naturaleza.

Innatos: naturaleza de un ser que no es el resultado de que este experimentado.

Ostensibles: manifiesto visible, evidente.

Paranoia: estado de salud donde se presentan delirios autorreferentes.

Percate: advertir, considerar, cuidar, darse cuenta clara de ello.

Persuasión: capacidad o habilidad para convencer a una persona que haga algo.

Psicasteria: trastorno nervioso predomina la depresión.

Reivindicaciones: solicitud a petición de una cosa que no tiene y a la que se tiene derecho.

Remociones: removimiento.



-
- Sondear:* indagar la intención de una persona a las circunstancias de una cosa.
- Sondear:* la intención de una persona a las circunstancias o estado de una cosa.
- Suscita:* provocar o causar duda, curiosidad o interés que implican agitación u oposición como comentario.
- Tipificado:* clasificar u organizar en tipos o clases.
- Tópico:* se aplica a la opinión, idea o expresión que se usa y repite con mucha frecuencia y no resulta original.
- Tripartita:* que está formado por tres partes o miembros.
- Vertiente:* cada aspecto o punto de vista que puede analizar algo.