



1 ej. 124

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

El Reclutamiento y Proceso de Selección  
en una Institución de Crédito

**Seminario de Investigación Administrativa**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**P R E S E N T A**

**RAUL HUMBERTO LOPEZ LOZA**

**Director del Seminario**

**Lic. Gilberto Valenzuela de la Concha**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EL RECLUTAMIENTO Y PROCESO DE SELECCION EN UNA INSTITUCION  
DE CREDITO

	PAG.
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I</b>	
1. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS BAJO EL _ PUNTO DE VISTA PROCESO ADMINISTRATIVO.....	2
1.1 Definición.....	2
1.2 Importancia.....	5
1.3 Función que desempeña como parte integrante de la Administración.....	8
1.3.1 Integración.....	8
1.3.2 Definicion José Antonio Fernández Arena....	10
1.3.3 Gilberto Valenzuela de la Concha.....	13
<b>CAPITULO II</b>	
2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.....	17
2.1 Definición.....	18
2.2 Funciones de Reclutamiento.....	20
2.3 Fuentes de Reclutamiento.....	22
2.4 Fuentes Externas.....	27
2.5 Medios de Reclutamiento.....	31
2.6 Características del Reclutador.....	33
2.7 Responsabilidades del Reclutador.....	37

## CAPITULO III

3.	SELECCION DE PERSONAL.....	39
3.1	Definición.....	39
3.2	Importancia.....	41
3.3	Colocación.....	44
3.4	Orientación.....	46
3.5	Vacante.....	49
3.6	Requisición.....	50
3.7	Solicitud.....	52
3.8	Análisis de Puesto.....	56

## CAPITULO IV

4.	SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL QUE SE LLEVA A CABO EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE.....	57
4.1	Introducción.....	57
4.2	Políticas Institucionales en materia de reclutamiento Selección y Contratación de Personal.	58
4.3	Concepto, objetivo e importancia del reclutamiento.....	61
4.4	Fuentes de Reclutamiento.....	62
4.5	Concepto, objetivo e importancia de selección.	68
4.6	Indices valorativo de selección.....	69

## CAPITULO V

5.	SISTEMA PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE.....	78
5.1	Exposición de motivos del cambio organizativo y funcional del departamento de personal.....	79
5.2	Criterio para la delimitación de funciones correspondientes al departamento de Selección de Funcionarios y Ejecutivos.....	84
5.3	Unidad de reclutamiento.....	93
5.4	Unidad de Evaluación Integral.....	98
5.5	Unidad de Contratación.....	108
	Conclusiones.....	114
	Anexos.....	118
	Bibliografía.....	127

## I N T R O D U C C I O N

Una institución de crédito, como las demás empresas del sector financiero, proporciona sus servicios por conducto de su personal, el que debe estar preparado y calificado para la actividad que va a desarrollar, pues mientras el elemento que efectúa la labor sea el adecuado, la función marchará correctamente. Por lo tanto es necesario que las instituciones a través de sus representantes, efectúen un reclutamiento entre el estudiantado y egresados escolares, que les permita contar con candidatos idóneos y suficientes a los que aplicará un proceso de selección que determine quienes son los más aptos, hábiles e idóneos para laborar en la institución.

El reclutamiento y el proceso de selección, deberán llevarse a cabo profesionalmente, a fin de obtener de la aplicación de estas técnicas, óptimos resultados.

C A P I T U L O I.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS BAJO EL PUNTO  
DE VISTA PROCESO ADMINISTRATIVO



## CAPITULO I

### 1.1 DEFINICION

Para ubicar el papel de la Administración de Recursos Humanos es necesario recordar algunos conceptos.

"HENRY FAYOL"

Considerado por muchos como el verdadero padre de la administración, dice que administrar es prover, organizar, mandar, coordinar y controlar.

GEORGE R. TERRY:

Administración es un proceso dis -  
tinto compuesto por planeación, or  
ganización, ejecución y control, -  
que se efectúa para determinar y -  
satisfacer los objetivos mediante -  
el uso de gente y recursos.

F. TANNENBAUN:

Administración es el empleo de la -  
autoridad para organizar, dirigir -  
y controlar subordinados responsa -  
bles con el fin de que todas las -  
cosas que se pretenden sean debida -  
mente coordinados en el logro del -  
fin de la empresa.

KOONTZ AND O' DONNELL:

La dirección de un organismo so -  
cial y su efectividad de alcanzar -  
sus objetivos, fundada en la habi -  
lidad de conducir a sus integran -  
tes.

AGUSTIN REYES PONCE: Es el conjunto sistemático de reglas y técnicas que nos permiten lograr la máxima eficiencia con el mínimo de esfuerzo en la forma de operar y estructurar un organismo social.

FERNANDEZ ARENA: Administración es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. "1

Según las definiciones que se dieron podemos observar dos puntos muy importantes:

- 1.- El fenómeno administrativo surge donde quiera que exista un "organismo social".

La palabra de organismo nos da la idea de un conjunto de leyes y costumbres que rigen una institución, así como las oficinas, cargos o dependencias que la forman. La palabra social se deriva de la palabra sociedad que significa una agrupación de personas constituidas para cumplir un fin mediante la mutua cooperación.

Se puede decir que la administración aparece en el organismo social, para que este cumpla con el objetivo para el cual fué creado.

1. Rios, Szalay, Adalberto y Aduna Paniagua, Jorge. Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ed. Privada, México 1976.

2.- El esfuerzo humano es vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización; en caso contrario, se detendrá.

De aquí que toda organización deba prestar primordial atención a sus recursos humanos.

En la práctica la Administración de Recursos Humanos se efectúa a través del "PROCESO ADMINISTRATIVO".

## 1.2 IMPORTANCIA

Tanta atención se había puesto en los elementos materiales y tanta importancia se había concedido a los adelantos de la técnica, que había llegado a olvidarse lo verdaderamente esencial: LA ACTIVIDAD HUMANA.

Dentro de los estudios de Administración general, - se señala que el personal -el elemento humano-, es el común denominador de la eficacia de todos los demás factores ya - que estos son operados por hombres.

Por ello, la ayuda y actitud del personal condicionan los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicio, ventas, finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma Administración General.

Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas sirven de poco si son manejados con apatía o desgano o lo que es peor en plan de no utilizarlos bien - o aún deteriorarlos, por descontento del personal.

Por su propia naturaleza, la administración de personal comprende todas las actividades humanas. Puede decirse, por lo tanto que su radio de acción abarca a la empresa entera desde el director o Gerente General hasta el último obrero deben ser tomados en consideración, ya que entre los hombres se establecen múltiples relaciones, directas e indirectas, de superior a inferior, de subordinados a sus jefes, de compañerismo en el mismo nivel etc..

Y la Administración de personal procura, precisamente, que de tales relaciones se logran tanto en lo individual como en lo colectivo, la máxima eficiencia y la mayor cooperación.

Claramente se advierte, entonces, la importancia - excepcional que tiene esta labor administrativa.

Es muy importante saber que el encauzamiento de - las relaciones humanas dentro de una empresa se ha conver - tido en cuestión eminentemente técnica.

Ya no es posible proceder empíricamente con improvi - zaciones en la resolución de los delicados problemas de personal.

Pero por otra parte, los jefes de la organización - lineal, cada uno en su respectiva esfera de acción, tienen la responsabilidad ineludible de hacer frente a dichos problemas.

Más aún, necesitan resolverlos con unidad de crite - rio, con una política uniforme y aplicando los procedimien - tos científicos de la Administración de Personal que consti - tuye una verdadera especialización.

Estas consideraciones, entre otras, justifican la - actuación de técnicos en la materia, como funcionarios - staff encargados de asesorar y proporcionar servicios espe - ciales a los jefes de toda la organización de línea en lo - relativo a los asuntos de personal.

De esta manera la responsabilidad de los ejecuti - vos se fortalece con el apoyo de un departamento especiali - zado que colabora estrechamente con ellos facilitándoles la difícil labor de mejorar en forma gradual la eficiencia y - la colaboración de sus subordinados.

Para generar una idea más clara de cómo se realiza - esta labor técnica de la Administración de Personal, conjuntamente entre el Departamento especializado y todos los que

tienen el carácter de jefes dentro de una empresa, conviene tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- 1.- El centro de toda la Administración de Personal es — el hombre como realmente es, como en realidad existe, con cada una de sus características personales.
- 2.- Si se trata de obtener la mayor cooperación y el más alto nivel de eficiencia de los individuos que prestan sus servicios a la empresa, conviene saber que — aspectos de la conducta y de la actuación humana deben tomarse en consideración para lograr los mencionados objetivos.
- 3.- La Administración de personal puede hacer uso de diferentes técnicas para obtener los objetivos de eficiencia y de cooperación a través de las características humanas.

### 1.3 FUNCION QUE DESEMPEÑA COMO PARTE INTEGRANTE DE LA ADMINISTRACION

Como ya dije anteriormente, en la práctica, la Administración de Recursos Humanos se efectúa a través del "PROCESO ADMINISTRATIVO"

Dicho proceso es un conjunto de fases sucesivas del fenómeno administrativo que debe estar perfectamente unido en cada etapa y por esta razón, los cambios que se generan en una, van a influir a una u otras por su funcionamiento simultáneo y su integración.

Son muchos los autores en Administración que han contribuido con sus teorías, para integrar los elementos que forman el proceso administrativo, por supuesto cada uno presenta diversos criterios al respecto.

Para efectos de este trabajo mencionaré algunas teorías de diferentes autores que hablan de proceso administrativo y como presentan la fase de integración que a continuación describiré:

Agustín Reyes Ponce.

#### 1.3.1 Definición.

##### INTEGRACION

"Es dotar al organismo funcional de los elementos materiales y humanos señalados por la planeación y organización.

La integración es importante porque es el primer paso práctico de la etapa de la dinámica y, por lo mismo de ella depende en gran parte la teoría formulada en la etapa-

constructiva o estática, tenga la eficiencia prevista y -  
planeada.

Es el punto de contacto entre lo estático y lo di-  
námico.

Aunque se da en mayor amplitud al iniciarse la ope-  
ración de un organismo social, es una función permanente, -  
porque en forma constante hay que estar integrando el orga-  
nismo tanto para proveer a su crecimiento normal, ampliaciones, etc., como para sustituir a los hombres que han salido por muerte, renuncia, etc., a las máquinas que se han deteriorado, los sistemas que resultan obsoletos.

Aunque la integración comprende recursos materia -  
les y humanos, lógicamente lo más importante son los recur-  
sos Humanos, por lo cual, la integración de los recursos -  
humanos abarca:

#### - RECLUTAMIENTO

Hace de personas extrañas a la empresa candidatos -  
para ocupar un puesto dentro de ella.

#### - SELECCION

Técnica para encontrar y escoger los elementos nece-  
sarios.

#### - INTRODUCCION

La mejor manera para lograr que los nuevos elemen -  
tos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible  
el organismo funcional.

#### - DESARROLLO

Todo elemento es un organismo social, busca y ne -



cesita progresar y mejorar"2

José A. Fdez. Arena.

### 1.3.2 DEFINICION

"Realización de la organización equipando a la estructura con las partes necesarias.

Este procedimiento requiere de la participación individual en toda su intensidad, por lo que permite a la nueva empresa en marcha la satisfacción de los objetivos de la misma.

Las áreas que hacen posible una adecuada integración son:

Relaciones Humanas en lo que se refiere al equipo y finanzas en cuanto a los medios monetarios. El área de relaciones humanas llega a lograr sus metas por medio del esfuerzo humano el cuál deberá estar capacitado y seleccionado para ocupar el puesto adecuado.

En sí lo que buscan las empresas es contar con INTEGRACION del equipo de la institución.

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración.

La integración abarca:

#### - SELECCION

Los trabajos deben ser ocupados por el mejor candidato que se pueda obtener y para ésto se debe contar con

buenas fuentes.

Las fuentes pueden ser:

- Empresas del ramo en general
- Bolsas de trabajo
- Agencias especializadas
- Escuelas
- Medios Publicitarios
- Recomendaciones de gente de la misma empresa.

#### - ENTRENAMIENTO

Cuando se encuentra el empleado instalado se procede a prepararlo para el puesto que va a desempeñar, enseñándole los procedimientos utilizados por la empresa, para evitar pérdidas de tiempo y de recursos.

#### - TRATAMIENTO

Las bases que norman y reglamentan el trato que se debe de dar al personal, tienen sus antecedentes en la ley-Federal del Trabajo que se complementa y respalda, en su caso con el reglamento interior del trabajo y el contrato colectivo, mismos que señalan las sanciones que deben aplicar a las faltas cometidas.

Por otra parte, la motivación juega un papel importante en tratamiento del personal, ya que logra despertar en éstas, interés en los objetivos constitucionales hasta que se identifican plenamente con ellos.

Para conseguir lo anterior hay que proporcionar incentivos en la medida de lo posible para que los trabajadores satisfagan sus necesidades y sientan que participan continuamente como elemento vital en el desarrollo de la organización y por ende el grado de cooperación se incremente.

Es necesario hacer notar, que en el párrafo anterior se menciona un aspecto muy importante que no debe pa-

sar desapercibido en la actualidad: nos referimos a la participación del elemento humano en el desarrollo humano de la organización, ya que es un hecho que algunos individuos no necesitan de los incentivos económicos, sino de elementos puramente motivacionales para sentirse en perfectas condiciones dentro de su empresa y así poder desarrollar más su capacidad. La situación que se presenta en un individuo que siente que se le está tomando en cuanto respecto de sus opiniones, proyectos ideas y trabajos es muy diferente de aquel que trata de participar y no es oído aún cuando tenga una buena proyección. Esta persona evidentemente se sentirá frustrada en este aspecto, y lógicamente buscará nuevos horizontes.

#### - CAPACITACION

Permite al trabajador a desempeñarse en otra labor de la empresa, a través de la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Las organizaciones tienen en su personal el recurso más valioso; sin embargo, por las diferencias entre los individuos que la integran, así como por el cambio característico de toda organización es desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas de que está actualmente desempeñando o con lo que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano: el supervisor. "3

3. Fernández Arena, José Antonio. Introducción a la Administración. Ed. Limusa, México 1976.

### 1.3.3. Gilberto Valenzuela de la Concha.

"Nos dice que la integración es la culminación de un profundo y prolongado estudio de la investigación a través del cual se seleccionan los diferentes elementos: tanto técnicos como humanos, como pueden ser: máquinas, edificios terrenos y equipos de transporte.

El estudio de la integración se lleva a cabo a través de los siguientes pasos:

- A) Incorporación
- B) Adiestramiento

A) La incorporación consiste en la adecuada selección de los elementos que necesita la empresa.

Para el logro de este objetivo se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

#### Primera Etapa:

Se debe realizar una encuesta previa a efectos de detectar los elementos disponibles en el mercado tanto humanos como técnicos.

Cuando se tengan estos elementos se escogerán aquellos que se adapten a las características de la institución.

#### Segunda Etapa:

Para tener una introducción adecuada a la Institución se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a) Una acertada contratación

b) Una correcta Instalación

B) El principal elemento con el que cuenta la empresa es el humano, por lo tanto debe estar preparado para cubrir las características propias de la Institución"4.

Complementando lo expuesto anteriormente, a la continuación, se presenta un cuadro sinóptico de la fase de Integración, que contempla los principales principios, reglas y técnicas, aplicables en el ámbito de Recursos Humanos.

4. Valenzuela de la Concha, Gilberto. El Proceso Administrativo en las Areas Funcionales de la Empresa, Textos Universitarios, S.A., México 1976.

# INTEGRACION (CUADRO SINOPTICO)

**PRINCIPIOS:**

- 1.- Adecuación de Nombres y Funciones.
- 2.- Provisión de Elementos
- 3.- Importancia de la Introducción.

	<u>REGLAS</u>
Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Sindicatos</li> <li>2.- Escuelas</li> <li>3.- Agencia de Colocación</li> <li>4.- Personal Recomendado por personas actuales.</li> <li>5.- Puerta de la Calle.</li> </ol>
Selección	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Hoja de Solicitud</li> <li>2.- Entrevistas</li> <li>3.- Examen Médico</li> <li>4.- Pruebas Psicotécnicas</li> </ol>
Importancia de la Introducción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Introducción General de la Empresa.</li> <li>2.- Introducción a su departamento de acción.</li> </ol>
Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Adiestramiento</li> <li>2.- Capacitación de Superiores</li> <li>3.- Desarrollo de Ejecutivos</li> </ol>

	<u>TECNICAS</u>
Técnicas Financieras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Adecuación de Capitales y Estructura Financiera</li> <li>2.- Manejo Financiero</li> </ol>
Técnicas de Producción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Técnicas de Instalación</li> <li>2.- Técnicas de Operación</li> <li>3.- Técnicas de Desarrollo</li> </ol>
Técnicas de Mercadeo Científico e Investigación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Investigación de Mercados</li> <li>2.- Manejo de Producto</li> <li>3.- Territorios, Zonas y Rutas</li> <li>4.- Medición de la Fuerza de Competencia.</li> <li>5.- Publicidad y Promoción</li> <li>6.- Pronósticos</li> <li>7.- Canales de Distribución</li> <li>8.- Sistema de Ventas</li> <li>9.- Precios.</li> </ol>
Técnica de Conservación.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Mantenimiento Previo</li> <li>2.- Seguridad Industrial</li> <li>3.- Seguros Diversos</li> </ol>
Técnicas de Compras	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Sistema de Información</li> <li>2.- Investigación de Calidad, Precios y Condiciones</li> <li>3.- Procedimientos</li> <li>4.- Inspección</li> <li>5.- Sistema de Almacén y Cuentos</li> <li>6.- Control de stocks de todos los Inventarios.</li> </ol>

Después de haber analizado a la Administración de Recursos Humanos, desde el punto de vista del Proceso Administrativo y en particular en la fase de Integración, nos enfocaremos principalmente a la subfunción de Reclutamiento y Selección que es el tema principal de nuestro estudio.

\*

C A P I T U L O I I

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL



## CAPITULO II

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

La Administración de Recursos Humanos tiene como — una de sus principales tareas, la de allegarse de elementos humanos preparados física, mental, intelectual y profesio— nalmente para que se puedan desarrollar dentro de una orga— nización ya sea del sector público o del privado. De acuer— do con lo anterior, se desprende la necesidad de realizar — este tipo de actividad con una base científica que la nor — ma, por lo que a continuación tratamos de exponer las prin— cipales características del Reclutamiento de Personal.

## 2.1.- DEFINICION.

Mc. Fairland define el término de Reclutamiento como aquel que indica el proceso de atracción de posibles empleados a la compañía.

Es un medio sistemático de descubrir probables candidatos para inducirlos a solicitar empleo.

También se considera el reclutamiento como la fase dirigida a atraer candidatos, por medio de la cuál se buscan los mejores elementos y se les interesa para que participen en los trámites de selección, con el objeto de ser contratados.

En el proceso de reclutamiento se encuentran actividades cuyo objetivo es el de establecer una relación entre la Institución y los recursos de energía humana que le interesen a la Institución y se conviertan por medio de la selección en un conjunto de candidatos susceptibles de contratación.

El suministro de personal para una organización requiere que la Administración cuente con un conocimiento de donde obtener las personas más calificadas para llenar cada puesto vacante. La Administración debe también contar con medios para obtener solicitudes de personal calificado para las vacantes.

De hecho, el suministro efectivo de personal, requiere que un organismo busque agresivamente las mejores fuentes de suministro más bien que utilizar aquellas fuentes que por casualidad están disponibles.

En el caso de reclutamiento de personal, los individuos que están más calificados para llenar una vacante

particular, son a menudo, los que ya se encuentran empleados y/o cuyos servicios están siendo buscados por otras empresas.

Este hecho es particularmente cierto con respecto a los candidatos para puestos de Ingeniería, Científicos y Similares, para los cuáles la oferta del solicitante puede ser extremadamente limitada.

Los esfuerzos agresivos de reclutamiento, sin embargo, deberán ejercerse aún en el caso de aquellos puestos para los cuáles existe una oferta adecuada de solicitantes, puesto que el objetivo del reclutamiento es obtener al personal mejor calificado para cada puesto.

Este objetivo es igualmente verdadero durante los períodos de recesión, cuando existe una gran proporción de desempleo, durante estos períodos, la presencia de empleados competentes puede ser vital para que sobreviva la organización.

## 2.2.- FUNCIONES DE RECLUTAMIENTO

Dentro de una organización, el encargado de la actividad de reclutamiento deberá realizar las siguientes - funciones básicas:

- Representar a la organización en los distintos mercados de la mano de obra.
- En muchas organizaciones se considera difícil que una sola persona del departamento de personal, pueda proyectar positivamente una imagen positiva de la naturaleza del trabajo de la organización, por esta razón, se emplea con frecuencia un equipo de personas compuesto por un asesor y un representante de operación de la unidad o departamento que solicita le sea cubierta una vacante.
- Analizar y cultivar las diversas fuentes de aprovisionamiento para los diversos tipos de trabajo.

El cultivo de las fuentes de abastecimiento es un requisito continuo, su amplia habilidad en conseguir candidatos depende de que mantenga relaciones efectivas en varias de esas fuentes.

- Proporcionar el enlace y los canales de comunicación entre las unidades administrativas que necesitan personal y las fuentes de sus abastecimientos.

El departamento deberá contar con una gran cantidad de información acerca de las fuentes de abastecimiento de personal, así como actualizar los registros y conocer los problemas inherentes a las mismas.

- Efectuar las pruebas preliminares de los solicitantes, durante el proceso de reclutamiento.

Considerando selectivamente la actividad de reclutamiento, se podrá ahorrar tiempo y dinero al eliminar candidatos claramente inapropiados desde los primeros pasos -- del proceso y antes de entrar en costos mayores.

- Evaluar las fuentes de aprovisionamiento y la -- eficacia del reclutamiento.

El ejecutivo encargado de esta función deberá ser capaz de evaluar las capacidades y posibilidades de las diversas fuentes haciendo estudios continuos del programa de reclutamiento de cada fuente, valorando el mérito de esa -- fuente en relación a la producción de candidatos que permanecen en la compañía como empleados eficientes.

- Participar con otros ejecutivos de la organiza -- ción en la planeación total de los requerimientos de personal.

Los comentarios o proposiciones que realice el encargado de reclutamiento pueden ser definidos al momento -- de realizar cualquier tipo de planeación, dando como resultado que la planeación sea total y con eso evitar deficiencias posteriores en las áreas.

### 2.3.- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Se define a las fuentes de reclutamiento como los lugares donde se localizan trabajadores que han de venir a satisfacer las necesidades de las empresas públicas y privadas.

Básicamente existen dos tipos de fuentes principales para cada vacante en la organización:

#### A.- FUENTES INTERNAS.

#### B.- FUENTES EXTERNAS.

La mayoría de las empresas tienen la política de dar a los empleados actuales la primera oportunidad en todas las vacantes que se presenten en la organización.

Los ascensos desde dentro son una política ampliamente aceptada y desde hace tiempo establecida en muchas organizaciones, tanto grandes como pequeñas.

Inclusive cuando no se ha establecido formalmente dicha política, la práctica a menudo indica su aceptación general.

Los administradores consideran distintas variantes al decidir sobre el grado hasta el cuál dependerán las fuentes internas o externas. Entre las más importantes se encuentran las siguientes:

- El efecto de esta política sobre las actitudes y acciones de todos los empleados.

Esto es lo más frecuentemente notado, a menudo se-

cita como la razón principal para una política de ascensos desde dentro. La mayoría de los empleados se sentirán más seguros y se identificarán más con los intereses a largo plazo de la firma cuando puedan anticipar la primera oportunidad en las vacantes que se presentan.

- El nivel de especialización requerido por los empleados.

En muchas organizaciones la fuente principal de trabajadores calificados puede estar en las filas de los actuales empleados que han recibido entrenamiento especializado.

- El énfasis en la política general de energía humana sobre la participación de los empleados en todos los niveles.

Los nuevos empleados tomados de fuera, no pueden conocer lo suficiente acerca de la firma para participar efectivamente.

- La necesidad de originalidad e iniciativa.

Si la administración considera que está dando un entrenamiento para estas cualidades, puede preferir a su propia gente.

- Aceptación de principio de antigüedad.

En la mayoría de las organizaciones, si se da énfasis a la promoción desde dentro, la antigüedad jugará una parte importante.

- La movilidad de los gerentes.

Los ascensos desde dentro son una recompensa por unirse a la organización.

Las compañías se están alejando de las promociones desde dentro por:

- El movimiento hacia adaptarse del paternalismo que ha acompañado a la creciente sindicalización.

- La tendencia a descentralizar las grandes organizaciones.

Dentro de las fuentes de reclutamiento interno encontramos las siguientes:

- 1.- ANTIGUEDAD
- 2.- ASCENSOS
- 3.- DESCENSOS
- 4.- TRANSFERENCIAS
- 5.- SUSPENSIONES Y TERMINACIONES
- 6.- RENUNCIAS
- 7.- DESPIDOS O TERMINACIONES

#### ANTIGUEDAD:

La política de promoción desde dentro es la más comúnmente implantada a través de las prácticas de antigüedad.

Esta práctica puede tener una variedad de aplicaciones, la más común es su uso en suspensiones y recontra -



taciones.

La antigüedad también puede influir sobre las - transferencias, ascensos y descensos.

Otras aplicaciones relacionadas con la antigüedad son las asignaciones de puestos, la selección de turnos y - vacaciones y la elegibilidad para tiempo extra.

#### ASCENSOS.

Se define como un movimiento hacia una posición - en la cual las responsabilidades son mayores.

Involucra un aumento de categoría, coloca a los - empleados en posiciones que implican mayor prestigio, así-- como mayores responsabilidades.

Los ascensos puede o no estar acompañados de aumentos de salarios.

#### DESCENSOS.

Es un cambio a una posición en la cuál las respon- sabilidades disminuyen y por consiguiente implica una dis - minución de categoría.

#### TRANSFERENCIAS.

Implica el cambio de un empleado de un puesto a - otro, sin preferencia especial a un cambio de responsabili- des o de compensación.

Las transferencias pueden y generalmente ocasionan cambios en las responsabilidades y obligaciones. También -

pueden ser temporales o permanentes.

#### SUSPENSIONES Y TERMINACIONES.

Representan una medida severa en las relaciones -- con un empleado. La forma más común de suspensión es la -- suspensión por parte de la empresa; estas suspensiones ocasionadas por falta de trabajo.

#### RENUNCIAS.

Representan separaciones finales y concluyentes.

Termina con las relaciones de empleo por iniciativa -- del empleado.

#### DESPIDOS O TERMINACIONES.

Al igual que la renuncia es una separación final y concluyente. Son iniciados por el patrón con o sin perjuicio hacia el empleado. Algunos despidos son ocasionados -- por la eliminación de puestos y no indican perjuicio.

## 2.4 FUENTES EXTERNAS.

Unas cuantas empresas pueden llenar todos sus requerimientos de energía humana desde dentro.

A través del transcurso de los años, tal formación interna de personal es posible solamente para una organización que requiera menos y menos energía humana.

Las separaciones crean vacantes que deben ser llenadas, y los nuevos puestos tienen especificaciones que pueden ser no llenadas por el inventario de habilidades presente.

La política de formación de personal, debe, por consiguiente suponer que debe contratarse de ciertas fuentes externas a la organización.

A continuación haré mención de las fuentes de reclutamiento externas más importantes.

- 1.- SOLICITUDES PERSONALES O PUERTA DE LA CALLE.
- 2.- NOMINACIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS ACTUALES.
- 3.- SINDICATO.
- 4.- UNIVERSIDADES.
- 5.- AGENCIAS DE COLOCACION.
- 6.- OTRAS EMPRESAS.
- 7.- OTRAS.

SOLICITUDES PERSONALES O PUERTA DE LA CALLE.

En los períodos de actividad normal de los nego -

cios, muchos gerentes se encuentran que la fuente de la -  
cuál pueden extraer mayor número de nuevos empleados es la  
descrita generalmente como solicitudes a la puerta.

Esta expresión suele denotarse a los candidatos -  
que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio  
de la empresa.

#### NOMINACIONES POR PARTE DE LOS EMPLEADOS ACTUALES.

Algunas firmas impulsan a sus empleados actuales a  
sugerir candidatos para empleos y ayudarlos a llenar soli -  
citudes.

En situaciones de escasez aguda, las empresas han  
ofrecido recompensas financieras especiales a los empleados  
por su ayuda.

#### SINDICATO

Suelen constituir la principal fuente de abasteci-  
miento para las empresas donde existe, en virtud de la -  
cláusula de admisión exclusiva, salvo para el personal de -  
confianza que la empresa libremente contrata.

#### UNIVERSIDADES

El reclutamiento en instituciones educativas es -  
una práctica bien establecida para miles de empresas y de -  
pendencias públicas.

Las empresas pueden requerir un gran número de tra-  
bajadores de oficina o pueden buscar solicitantes para un -  
programa de aprendizaje continuo, generalmente reclutados -  
en las escuelas secundarias locales o en las cercanas a la-  
región.

La búsqueda de graduados de colegios o universidades, incluyendo a aquellos con títulos especializados, está bien establecida y ha obtenido una aceptación creciente con el aumento de las demandas por trabajadores técnicos y profesionales.

#### AGENCIAS DE COLOCACION

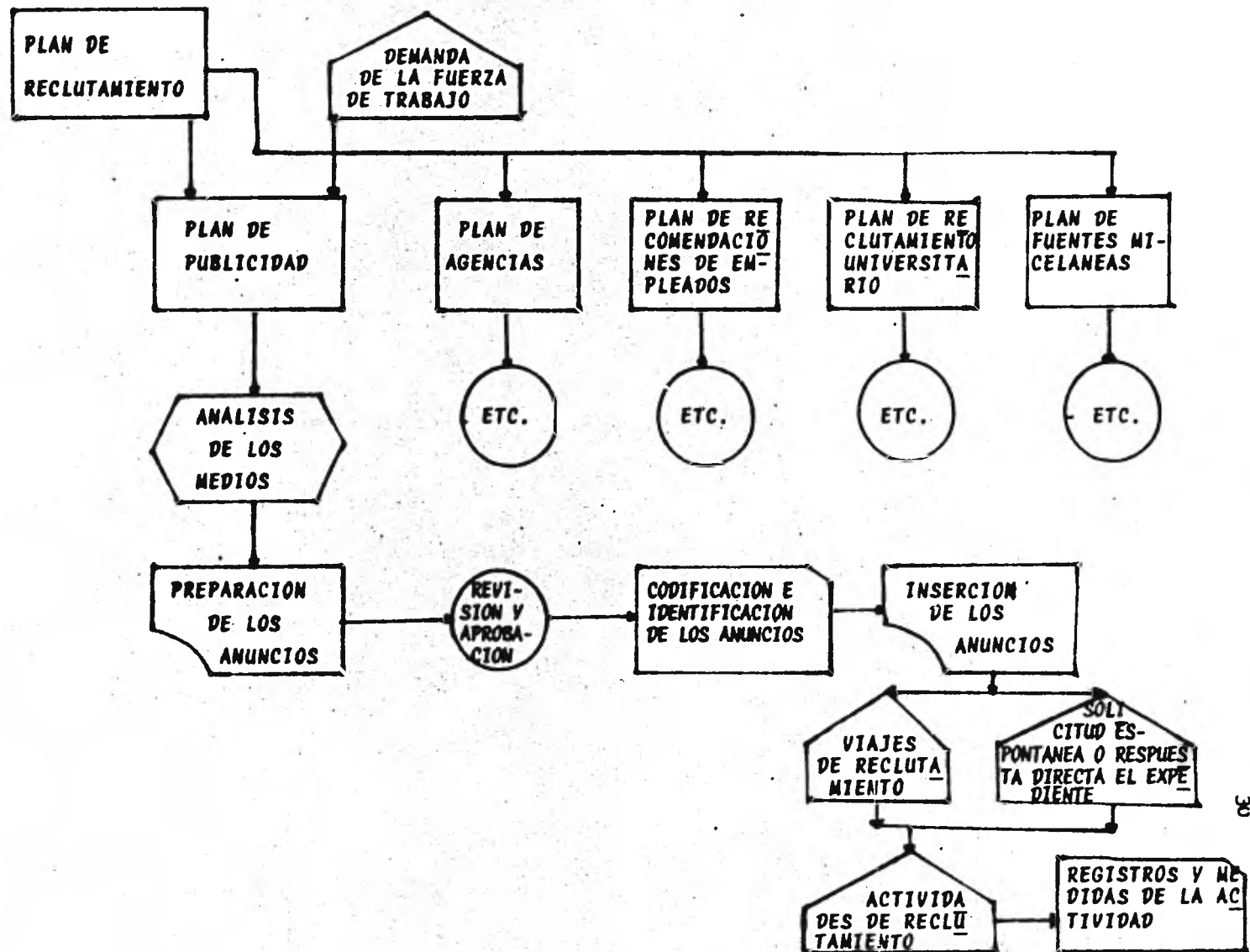
Para muchas organizaciones, los servicios de empleos públicos y privados ofrecen un medio de delegar algunas de las responsabilidades del reclutamiento y obtener un grado de habilidad especializada, sin mantener un grupo para este propósito.

#### OTRAS EMPRESAS.

Pueden recomendar al personal que no pudieron ocupar por políticas de edad, parentesco, con los actuales trabajadores, etc., o bien personal que tienen que reajustar por reducción de trabajo.

#### OTRAS

En algunas localidades, las organizaciones fraternales, logías o iglesias pueden servir como agencias de empleos efectivas.



## 2.5 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO.

Las fuentes de reclutamiento y los medios de reclutamiento aunque guardan enormes semejanzas, son cosas distintas; los lugares donde se puede encontrar el personal y la forma de atraerlo a la empresa.

La distinción tiene la ventaja práctica de que una fuente de abastecimiento puede ser buena, pero parecer mala por lo inadecuado del medio de reclutamiento y viceversa.

### - REQUISICION AL SINDICATO

Hay que procurar la reglamentación adecuada de la cláusula de admisión exclusiva. Esta debería comprender:

- a.- Los requisitos que debe reunir el candidato, de acuerdo a la especificación del art. 37, Fracción I de la ley federal del trabajo.
- b.- La fijación de un plazo dentro del cual el sindicato debe llenar la vacante, y la fijación de que, sino lo hace, la empresa podrá llenarlo, con la condición de que el trabajador se sindicalice.
- c.- La determinación de que el sindicato presentará dos o más candidatos, para poder seleccionar entre ellos.
- d.- El convenio de que tan pronto como el candidato no llenaré los requisitos, deba abandonar el puesto, y presentar otro o bien que la empresa lo llene con el requisito señalado en el inciso b.
- e.- De ser posible el reconocimiento del sindicato de los trámites de selección.

## SOLICITUD ORAL O ESCRITA A LOS ACTUALES TRABAJADORES.

Como la bondad de este medio radica en la calidad del recomendante y la forma en que recomienda, es preferible la solicitud oral, que permite apreciar estos datos.

### - CARTA O TELEFONO.

Para solicitar a bolsas de trabajo, a otras empresas, etc., es conveniente emplear ambos medios; el primero con el fin de asegurar la precisión y el segundo para aclaraciones y complementar datos.

### - PERIODICO, RADIO Y TELEVISION.

Los anuncios de estos medios, tan usados hoy, sobre todo el primero, suelen ser útiles cuando se trata de personal muy calificado en el fácilmente pueden precisarse los requisitos necesarios y en que no habrá un número exagerado de solicitudes.

### - NUESTRO ARCHIVO DE SOLICITUDES MUERTAS.

Puede ocurrir que en determinado momento un solicitante no pudo ser admitido, pero en otra circunstancia nos sea útil.

### - FOLLETOS.

Ciertas empresas los editan, señalando las posibilidades de empleo en esa empresa, beneficios que ofrece, etc.



## 2.6 CARACTERISTICAS DEL RECLUTADOR.

Los reclutadores tienen la responsabilidad de su -  
ministrar energía humana adecuada para llenar los requisi -  
tos de la organización.

Al referirnos al término de Energía Humana trata -  
mos de indicar que el reclutador debe captar elementos huma -  
nos con alto porcentaje de capacidad, buenas aptitudes, ex -  
periencia, profesionalismo, creatividad, orientación a obje -  
tivos institucionales, capacidad de análisis y síntesis, -  
así como muchas otras características que requieran los -  
puestos a cubrir.

Estos reclutadores típicamente han sido indivi -  
duos que les agrada las persona, cuentan con facilidad de  
palabra y disponibilidad para frecuentes desplazamientos -  
fuera de su Sede.

Es el hombre de la compañía que en el terreno de -  
termina para bien o para mal las expectativas de nuevos -  
empleados y la imagen de la empresa en el aspirante rechaza -  
do.

Puede aspirar el empleo, como lo hacen muchos, por  
el poder latente que su posición implica, con frecuencia -  
tiene completo poder para abrir o cerrar las puertas de la -  
compañía a los posibles empleados de la firma y arruinar de -  
licadas organizaciones, incluso puede provocar la acción le -  
gal sobre la dirección de la empresa. Si es demasiado pasi -  
vo puede maltratar la empresa y no tener los candidatos pa -  
ra satisfacer la fuerza de trabajo.

Si el reclutador ha tenido alguna experiencia pre -  
via, tendrá sin duda cierta familiaridad con cada uno de los  
mercados.

Es probable, sin embargo, que solo tenga una limitada experiencia o ninguna, cuando inicie su trabajo como reclutador.

Los requisitos básicos que debe tener un reclutador son los siguientes:

- Capacidad para aprender rápidamente el lenguaje de la organización y su tecnología.
- Capacidad para observar los trabajos que han de ser realizados y para reconocer las habilidades requeridas para las ventas.
- Disposición para las ventas.
- Capacidad para operar en medio de la confusión y para imponer cierta semblanza de orden.

Estas características estarán por lo general presentes en los candidatos a reclutadores con experiencia previa.

El administrador del reclutamiento no sólo debe coordinar las actividades de su propio grupo, sino también las contribuciones del resto de la organización.

El plan de reclutamiento es el producto final del conocimiento y juicio especializados de muchas personas.

El éxito de su intento de reclutamiento considerable descansa en delegar suficiente responsabilidad y autoridad en alguien que pueda coordinar y administrar el intento.

El administrador de reclutamiento debe estar cons-

ciente de que tiene que satisfacer una serie de demandas diferentes, introduciendo una gran variedad de habilidades en relación al esfuerzo de reclutamiento en conjunto.

#### FACILIDAD DE PALABRA.

La necesidad de gran facilidad de palabra, cuando menos, en dos de las funciones del papel del reclutador: debe ser capaz de utilizar hábilmente el lenguaje para comunicarse con los aspirantes y debe poder seleccionar y utilizar rápidamente un nuevo lenguaje.

Las palabras son los principales instrumentos de las relaciones interpersonales. La facilidad de emplearlas es una buena característica para hacer un reclutador efectivo.

La capacidad para comunicarse con las personas en una variedad de contextos culturales y prácticos es una parte importante de la habilidad del reclutador.

#### COMPETENCIA INTERPERSONAL.

La competencia interpersonal requiere de un grupo de habilidades y actitudes, estas incluyen cuando menos, --sensibilidad hacia las personas, capacidad para establecer contacto, capacidad para escuchar, confianza en sí mismo, --paciencia y tolerancia.

#### SENSIBILIDAD HACIA LAS PERSONAS.

El reclutador debe adelantarse tanto a sus candidatos como a los gerentes a quienes sirve. Debe conocer sus necesidades e intereses casi antes de que ellos mismos los conozcan.

Debe seleccionar sobre la marcha señales conductuales e interpretarlas con elevado grado de precisión.

Un reclutador debe tener habilidad o aptitud, y el conocimiento propio de sus sentimientos, prejuicios, necesidades y valores personales. es quizá el mejor índice de ambas.

#### LA CAPACIDAD PARA ESTABLECER CONTACTO.

Es una capacidad para interactuar espontáneamente y delegar interés por otra persona. En parte es serenidad o madurez, pero también es algo más; es la cualidad personal de un individuo que hace posible la amistad y anima un sentido de honestidad. En la espontaneidad existe claramente el elemento de revelar nuestra propia personalidad en forma no premeditada y carente de inhibición que anime la revelación recíproca.

Estos intercambios acompañados con cordialidad y respeto, llevan a la sinceridad en la comunicación.

El reclutador sólo puede tener éxito cuando es capaz de hacer fluir la información, el establecer el contacto necesario exige un grado razonable de habilidad.

#### LA HABILIDAD PARA ESCUCHAR.

Existe en ella una cualidad de habilidad para la concentración y de disciplina de la atención que la hace recomendable para todos. Claramente en esta habilidad es tan implícitos elementos tanto de la sensibilidad hacia otros como de la capacidad para establecer contacto.

## CONFIANZA EN SI MISMO.

Un buen reclutador necesita una confianza realista en sí mismo y en sus habilidades. una confianza que pueda resistir la presión.

- Disposición para viajar extremadamente.

### 2.7.- Responsabilidades del Reclutador.

- 1.- Establecer el contacto inicial; iniciar el interés por la compañía y por el trabajo o trabajos específicos.
- 2.- Invitar a la planta y hacer los arreglos necesarios.
- 3.- Orientar en la localización y producción, historia de la compañía, etc.; responder preguntas generales, evaluar la motivación global y la adaptabilidad.
- 4.- Presentar al gerente de contratación.
- 5.- Conducir la entrevista de contratación; evaluar la efectividad de las negociaciones y pensar el grado de interés.
- 6.- Propiciar la retroinformación y comparar notas con el gerente de contratación.
- 7.- Hacer el ofrecimiento en nombre del Gerente.
- 8.- Seguir el candidato para determinar su aceptación o resolver los problemas restantes.

### 9.- La paciencia y la tolerancia:

El trabajo de un reclutador lo expone a una gran variedad de encuentros, tanto amistosos como hostiles.

La mayoría de las hostilidades que encuentra, representan realmente un intento inadecuado de comunicarse con él, como es el eslabón primario entre el candidato y la organización, es responsabilidad suya propiciar la comunicación. no puede permitirse cortarla definitivamente solo porque se siente ofendido.

Debe por lo tanto, ser capaz de tolerar con ecuanimidad muchos tipos de relaciones y de convertirlos pacientemente en los intercambios fructíferos.

De hecho el reclutador debe ser un individuo más brillante que el promedio, excepcionalmente social.

Debe ser abiertamente amistoso y evitar, no obstante, adoptar un punto de vista parcial en sus contactos con los candidatos.

Debe de ser capaz de iniciar una conversación con una persona totalmente extraña, adaptar su conducta a las normas sociales del extraño, hablar con él en su propio lenguaje, hacerlo sentirse calmado y, al mismo tiempo pensar más rápidamente que el candidato.

Clasificar sus respuestas en un marco conceptual apropiado y concebir preguntas significativas por medio de las cuales reunir información requerida.

C A P I T U L O I I I .  
S E L E C C I O N   D E   P E R S O N A L

## CAPITULO III

## SELECCION DE PERSONAL

## 3.1.- DEFINICION.

No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Puede decirse sin exageración que una organización es el retrato de sus miembros.

Tradicionalmente, la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que le permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo mas satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en la que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

La selección de personal es un proceso mediante el cual los candidatos a un empleo se dividen en dos clases: - aquellos a quienes se les va a ofrecer el empleo y a aquellas a quienes no.

A este proceso podría llamarse rechazo, puesto que van a rechazar más candidatos que los que van a aceptarse.

La selección es, bajo el punto de vista del administrador, un proceso crítico.



El puesto promedio implica una pesada inversión - de capital para suplementar los esfuerzos de los sustentantes del puesto.

Como paso previo a la selección de personal es necesario conocer la política y los propósitos de la organización, así como, los objetivos generales, con el propósito - de valorar los recursos existentes y la planeación de los - que van a ser necesarios para alcanzar los objetivos y que - comprende la determinación de las necesidades presentes y - futuros en cuanto a calidad y cantidad.

El determinar estas necesidades permite precisar - que se está seleccionando personal para una organización y - no para una tarea o puesto específicos, y también que ese - proceso tiene lugar en un momento en el desarrollo de la - personalidad del individuo y la dinámica de una organiza - ción.

Puede informarse que con frecuencia se hace más - hincapié en la técnica que en la capacidad profesional que - requiere la selección de personal, la cuál solo es factible con un entrenamiento y supervisión adecuados que asegure - que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futu - ras de lo más valioso que tiene la organización: sus recur - sos humanos.

### 3.2.- IMPORTANCIA.

La importancia de la selección es elegir al hombre más apto para una actividad específica.

Después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas la selección de personal se hará por parte del supervisor basándose solamente en observaciones y datos subjetivos, y puede decirse que era intuitiva, como la que se efectúa todavía en muchas organizaciones; sin embargo, es necesario recordar que muchos recursos humanos no son apreciables a simple vista, por lo cual se hace necesaria una selección técnica de personal que emplea métodos ideados por psicólogos y administradores.

En la actualidad ha permitido que las técnicas de selección de personal tiendan a ser menos subjetivas y más refinadas, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicológicas, los exámenes médicos y otros medios.

Los riesgos son impresionantes y las probabilidades de selección óptima, relativamente pequeñas.

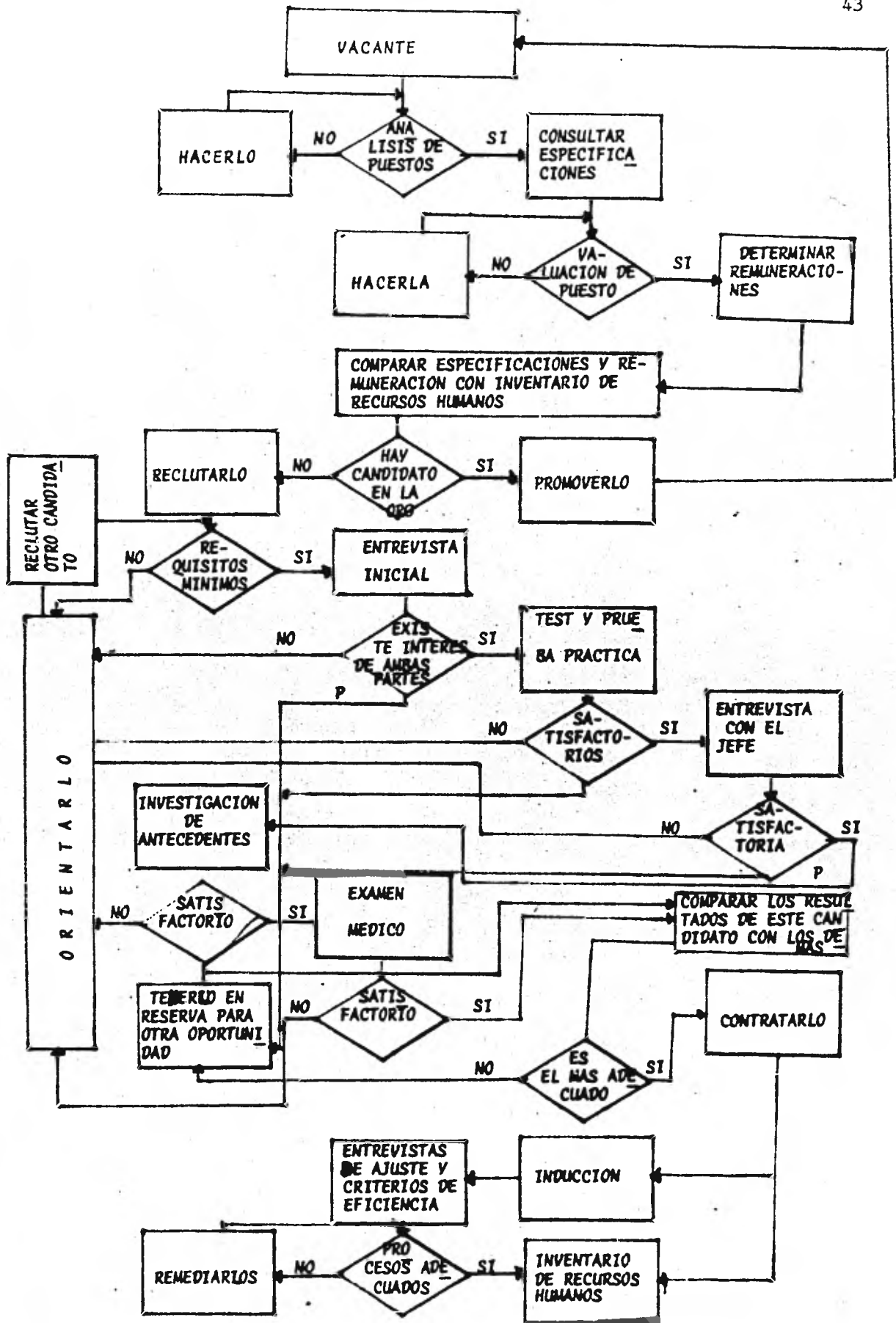
Por lo tanto, muchos administradores más bien desearían perder un gran número de buenos candidatos que aceptar a una que probablemente falle.

Los largos procedimientos de selección, combinados con tareas críticas definidas en las descripciones de puestos, las agudas especificaciones del puesto, las cuidadosas comparaciones entre fuentes, las entrevistas, las pruebas, las referencias y exámenes físicos están diseñados para reducir los errores y para restringir los riesgos que deban tomarse.

El desarrollo imperativo de las organizaciones en el sistema de libre empresa: sobrevivir en condiciones de competencia, la cuál depende en buena medida de la combinación óptima de los recursos técnicos, materiales y humanos de que dispone; siendo en última instancia los recursos humanos el elemento más valioso con que cuenta una organización. ya que éstos dan sentido y significado a los otros recursos en el logro de los objetivos preestablecidos.

De esta manera se explica la importancia de detectar los potenciales humanos y la capacidad para el trabajo.

La siguiente gráfica nos muestra como se lleva a cabo el proceso de selección.



P: POSIBLEMENTE

### 3.3.- COLOCACION.

Comunmente se selecciona a los candidatos teniendo en consideración un solo puesto, no obstante, es necesario incrementar los recursos humanos de la organización tratando de descubrir habilidades o aptitudes que se pueden aprovechar de los candidatos en su propio beneficio o en el de la empresa.

Si el candidato no tiene las habilidades requeridas para un puesto, pero se le considera un buen prospecto por otras características personales, es necesario descubrir otras habilidades, las cuáles pueden ser requeridas para cubrir otro puesto dentro de la organización.

Considerando a los candidatos para varios puestos más que para uno solo, la empresa generalmente ahorrará en costos de reclutamiento, porque muchos candidatos que fueron rechazados son colocados en otros puestos en la organización.

Puede suceder también, que el puesto ya haya sido ocupado y se presente un candidato con habilidades sumamente apreciadas por la empresa, ésta tratará de retener al candidato colocándolo temporalmente en cualquier puesto disponible y transferiéndolo a una deseable posición tan pronto como ocurra una vacante.

Tal colocación puede ser desfavorable, ya que el individuo prestará poco interés en el desempeño de su trabajo ocasionando un mal entendimiento entre este y la organización.

La práctica en la colocación se ha venido haciendo algo más formal conforme las políticas generales han venido

haciendo algo más formal conforme las políticas generales - han venido dando mayor importancia a las actitudes de todos los trabajadores.

Se han hecho esfuerzos para obtener la reacción - favorable de los trabajadores compañeros, en tal forma que el nuevo recluta sea bienvenido al grupo de trabajo.

Así mismo, es conveniente que al ingresar un em -- pleado en la organización, le sea proporcionado material - impreso referente a la organización, como son manuales de - bienvenida, folletos de información sobre los productos, so bre servicios, sobre prestaciones, etc., los cuales sirven al empleado para ayudarse a visualizar toda la operación y los objetivos de la empresa.

La colocación tiene consigo un elemento experimen- tal; durante el período de prueba la empresa analizará la - actuación del nuevo empleado en el desempeño de sus labores, observando si realmente el trabajo se está haciendo confor- me a los requerimientos que demanda el puesto.

### 3.4.- ORIENTACION.

Cuando un candidato no es aceptado, simplemente se le rechaza, pero no debemos olvidar que la organización se encuentra dentro de un sistema económico, social, político, cultural, etc., y debe cumplir con sus objetivos sociales si ayuda a resolver los problemas de desempleo del país.

En caso de que no se acepte a un candidato, es importante orientarlo y dirigirlo a otras fuentes de empleo, esto implica un intercambio de información a este respecto entre diversas organizaciones, o la centralización de ella en alguna oficina dedicada a esta tarea; o hacia el incremento de sus recursos a través de una adecuada educación escolar; o hacia la solución de sus problemas de salud, si ésta fuera la causa del rechazo, etc.

No obstante, frecuentemente suele suceder lo contrario. Si un candidato no es considerado adecuado al puesto, sencillamente se le miente y se le dice que están estudiando su solicitud y después se le informará el resultado.

Lo cierto es que ya se le ha rechazado y simplemente se espera que el individuo se de cuenta por sí mismo de su rechazo.

La razón principal de esta situación es que si se dice a los candidatos que no han sido aceptados, frecuentemente desean conocer las razones de esta decisión.

El seleccionador debe tener la habilidad necesaria para informar al candidato de la causa de su rechazo, -

son muchas las razones por las que se puede rechazar a un candidato: si la causa ha sido por falta de experiencia, simplemente se le comunicará tal situación; lo más difícil es comunicar al empleado que no ha aprobado los exámenes aplicados, en otra situación se le comunicará que su prueba no ha sido cien por ciento satisfactoria. sin embargo que ha sido buena y que en el caso de que posteriormente haya una vacante. se le informará.

Al informar de cualquier decisión tomada, por la que ha sido rechazada una persona, debe de ser de una manera muy sutil, tratando siempre de no herir al individuo.

La orientación al nuevo empleado es muy importante, por ello, se está dando una atención creciente a la orientación e inducción de los nuevos empleados.

Mediante programas especiales se le ayuda a ajustarse al trabajo en la organización y a sentirse en su casa con sus compañeros.

Algunas firmas grandes proporcionan un programa de entrenamiento de orientación formal. otros asignan la responsabilidad de la orientación al supervisor.

En ciertas prácticas se incluye un sistema de compañero o sistema de patrocinador, mediante el cual un miembro antiguo del grupo de trabajo acepta la responsabilidad especial por el nuevo miembro.

La empresa también necesita que haya una orientación adecuada al empleado, ya que ha hecho inversiones tanto en tiempo como en dinero, y quiere obtener la máxima eficiencia en el desarrollo del trabajo en un corto período de tiempo.



La orientación a nuevos empleados es inevitable, y es necesario establecer un programa de orientación.

La orientación es una de las funciones del departamento de personal; para asumir la responsabilidad y coordinar el programa, es necesario contar con un encargado de este programa.

El nuevo empleado necesita un completo conocimiento de las condiciones de su trabajo, las reglas generales de conducta que en él deben habitar, etc.

El se esfuerza a través del conocimiento del puesto y quiere conocer exactamente como, cuándo, porqué y dónde se realiza su trabajo.

Así como se le da una orientación a los candidatos que no son aceptados y a los empleados de nuevo ingreso, la empresa debe dar una orientación a todos sus empleados, esto es muy importante ya que es necesario comunicar a los empleados de una nueva política, aumento de responsabilidades, cambios ocurridos en la administración, ventas, producción y en otros campos.

### 3.5.- VACANTE.

El proceso de selección se inicia al existir una necesidad que se ha producido en algún sector de la empresa.

Esta necesidad puede ser el producto de un movimiento interno, de una desviación o de un nuevo cúmulo de tareas que se agregan al sector.

En cualquiera de estos casos, el supervisor responsable tomará la decisión de emplear a alguien para cubrir la vacante.

Una vacante es un proceso que no tiene titular. El puesto puede estar ya creado, o puede ser de nueva creación.

Al presentarse la vacante, debemos estudiar la posibilidad de que ésta sea cubierta por personal ya existente, si ésto no fuera posible, se solicitará que cubra el puesto contratando personal fuera de la empresa.

### 3.6.- REQUISICION.

La actividad de contratar hecha por el supervisor, comienza con la requisición.

La requisición hecha al departamento de personal, deberá señalar los motivos que le estén ocasionando, la fecha en que deberá cubrir el puesto, el tiempo por el cuál se va a contratar, el turno, el horario, y el sueldo.

Dos puntos de importancia acerca de la requisición son: que ésta sea bien definida teniendo en cuenta las demandas exactas del puesto, y que sea realista recordando lo que quiere la persona que solicita personal.

Los procedimientos administrativos deben demandar la evaluación de toda requisición de personal recibida, deben ser revisadas y comprobadas en todas las formas posibles, y si existe un buen plan de aprovisionamiento todas las requisiciones deben ser comprobadas y todos los sueldos registrados en él.

Detrás de la validación de la requisición de personal se encuentra el problema de la precisión y utilidad de las especificaciones de la fuerza de trabajo diseñadas en contra de aquélla.

Los tipos y cantidad de experiencia requeridos, el nivel de escolaridad formal y el rango de salario disponible para el nuevo empleado son los mínimos escuetos de una necesidad de personal. El mecanismo administrativo, que asegura la evaluación de los requisitos recibidos respecto a su validez, debe, también, atender la calidad de la definición del puesto.

A continuación se presenta una requisición para un puesto de nueva creación, y para un puesto ya existente.

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA \_\_\_\_\_

Puesto Nuevo _____	Reemplazo _____	Se afianza al nuevo empleado	SI _____
Temporal _____	Permanente _____		NO _____

Departamento _____	Sueldo \$ _____
Nombre del Puesto _____	Horario _____

Edad	Min. _____	Años	Sexo	Fem. _____	Educación	Primaria _____	Prof. _____
	Max. _____			Masc. _____		Secundara _____	Otras _____
						Preparatoria _____	

Especifique Aptitudes \_\_\_\_\_

Especifique Experiencia \_\_\_\_\_

Especifique Obra Determinada y duración del Contrato. \_\_\_\_\_

Especifique motivo de creación de "Puesto Nuevo" \_\_\_\_\_

Reemplazará a \_\_\_\_\_ en su mismo puesto.

JEFE DEL DEPARTAMENTO

Vo. Bo.

### 3.7.- SOLICITUD DE EMPLEO.

Localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados, contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se forman de la organización.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada.

Al localizar el área de reclutamiento y selección, es importante que sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

Determinada el área donde serán recibidos los candidatos, se procede a llenar la solicitud de empleo, la cual deberá estar diseñada de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando.

La importancia de la solicitud de empleo radica en que no es solo la base del proceso de la selección ya que todos los demás pasos se comparan con ella, sino aún de todo el trabajo, ya que es como la cabeza del expediente del empleado.

La solicitud de empleo es el instrumento que más se utiliza en el procedimiento de selección.

Sirve el doble propósito de un inventario biográfico del solicitante y como una lista de confrontación para orientar al entrevistador a la selección de las preguntas y puntos que ameritan atención especial.

El aprovechamiento del llenado de la solicitud puede utilizarse como paso para rechazar amablemente a los can

didatos notoriamente inhábiles por razones de edad, sexo, -  
apariciencia física, etc.

Además a los que ofrezcan algunas posibilidades, -  
parece conveniente pedirles que llenen la solicitud, ya -  
que, como se mencionó en la colocación, quizá podamos utili-  
zarlos, y además, como medio de hacer buenas relaciones pú-  
blicas con quienes asisten a la empresa.

Sirve también para cersiorarse, a primera vista, -  
de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproxima-  
da, presentación, etc., y ver si llenan las políticas bási-  
cas de empleo; por eso suele llamarsele entrevista previa.

La solicitud debe requisitarse con puño y letra -  
del solicitante, la que nos permitirá detectar a simple vis-  
ta faltas de ortografía, borraduras, letra utilizada, equi-  
vocaciones u omisiones en el llenado de espacios.

Esto es muy importante ya que reflejan en parte co-  
mo es la personalidad del solicitante, su comportamiento al  
escribir, se supone una proyección de sus intereses, capaci-  
dades, tensiones y presiones.

Aunque varía la forma y el contenido de las formas  
de solicitud de acuerdo con el tamaño y tipo de negocio, y-  
también según la clasificación del trabajo que se busca, -  
esta debe contener lo que la empresa requiere saber del so-  
licitante, y solamente eso.

En todo caso una empresa necesita conocer lo si -  
guiente.

#### 1.- GENERALES DEL SOLICITANTE.

Nombre, dirección. y número de teléfono del solicii

estado civil, fecha y lugar de nacimiento, registro del IMSS, registro federal de causantes y rasgos físicos.

## 2.- ESTRUCTURA FAMILIAR Y SUS CARACTERISTICAS ECONOMICAS.

Nombres, edades y ocupaciones de los padres, esposa e hijos del solicitante, ¿Cuántos viven con él o con quien vive? participación económica en el sostenimiento del hogar, de aquellos que solo lo hagan parcialmente, jóvenes solteros.

## 3.- ANTECEDENTES DE TRABAJO.

Empresas en la que ha trabajado, puestos que ocupó, tiempo en que estuvo trabajando, sueldos que percibía; motivos por haberse separado, nombre de sus jefes inmediatos. Conviene un orden regresivo, que facilita recordar estos datos.

## 4.- ESTUDIOS.

Primaria, secundaria, bachilleratos, carrera (s)— idiomas que habla, lee o escribe. Otros conocimientos técnicos. A veces éstos pueden ser de utilidad posteriormente.

## 5.- VARIOS.

Suelen incluirse preguntas sobre motivación, deseos, sueldo que pretende, etc. Este tipo de datos se obtiene mejor en la entrevista.

Cabe hacer mención que las cartas de recomendación

que suelen pedirse o presentarse, son de escaso valor, a menos de que las podamos comprobar con personas de nuestro conocimiento, y que las referencias sean muy confiables y muy entusiastas.

Es preferible pedir nombre de personas que puedan informar sobre el solicitante, para entrevistarlos después.

El verificar la información obtenida en las solicitudes de empleo es esencial.

No hay nada más tangible que predecir el desarrollo futuro de un candidato, a través del éxito anterior en otros puestos.

Por lo tanto, el éxito o fracaso de un candidato puede ser un factor decisivo en el proceso de selección.



### 3.8.- Análisis de Puesto:

Lo primero y fundamental es definir técnicamente - las obligaciones y responsabilidades que comprende el puesto; esto se logra por medio de su Análisis.

El contar con análisis de puestos permite hablar - de una selección técnica.

En efecto la especificación de puesto señala qué - requisitos exige el puesto; sólo contando con éstos puede - realmente determinarse si el solicitante los reúne.

De acuerdo a lo anterior los principales rubros - que debe contener un análisis de puestos son los siguientes:

- Descripción de Puestos
- Descripción Genérica
- Descripción Analítica
- Puesto
- Categoría
- Requerimientos
- Denominación del Puesto
- Clasificación de los Puestos.

C A P I T U L O   I V

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
QUE SE LLEVA A CABO EN UNA INSTITUCION DE BANCA  
MULTIPLE

## C A P I T U L O I V

SISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL QUE SE  
LLEVA A CABO EN UNA INSTITUCION DE BANCA  
MULTIPLE

## I N T R O D U C C I O N

El sistema de reclutamiento y selección en la Institución de Banca Múltiple, es de naturaleza "staff", debido a que ofrece varias alternativas de acción viables para su elección, es decir, que como política general de la Institución, debe de captar candidatos aptos tanto física, intelectual, moral como profesionalmente, con la capacidad de autodesarrollo dentro de las diferentes áreas de la organización, y determina cuales son los más recomendables para ocupar los puestos más acordes con sus cualidades, pero no decide cual candidato debe ser contratado, porque la decisión corresponde única y exclusivamente al responsable del área, donde se encuentra el puesto vacante.

La función se realiza atendiendo principalmente a las políticas institucionales y a los análisis de puestos, etc., además de que el personal encargado de la función se encuentra capacitado y actualizado en la materia.

A continuación se describe el proceso general de admisión y empleo de la Institución de Banca Múltiple, el cual siendo adecuado, puede ser susceptible de cambios, para mejorar su efectividad.

#### 4.2.- POLITICAS INSTITUCIONALES EN MATERIA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL.

- En materia de actitud, es política de la Institución de Banca Múltiple: Que para cumplir como Institución - con uno de sus principales objetivos que es el de proporcionar servicio, se requiere que el personal que en ella labore, tenga y manifieste primordialmente una actitud orientada en ese sentido.

Asimismo, que cuente con valores e intereses afines a los de la Empresa y que sus características personales favorezcan a su desarrollo y crecimiento dentro de la Institución.

##### Normas:

Que existan en el solicitante principios tales como:

- . Sentido de responsabilidad.
- . Actitud de servicio.
- . Deseo de superación personal.
- . Motivación hacia el trabajo no condicionada a razones exclusivamente económicas.
- . Honradez y honestidad.

La jornada semanal de trabajo es de 40 horas, por lo que no se deberá contratar personal con problemas de horario.

El proceso de reclutamiento deberá llevarse a cabo en aquellas fuentes de abastecimiento que ofrezcan candidatos con un nivel social, presentación y conocimientos bási-

cos básicos para la función a desempeñar.

Por lo anterior el uso de los medios masivos de comunicación no deberán ser utilizados.

- En materia de aptitud, es política de la Institución de Banca Múltiple: Contratar al personal mejor preparado, con mayor experiencia y con características personales que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio y productividad de la Institución.

#### Normas:

La escolaridad mínima para ser contratado es de secundaria o tres años de carrera comercial y en caso de contar el candidato con estudios superiores, estos deberán ser en carreras afines al negocio.

Se realizarán pruebas de habilidades para validar el grado de aptitud del candidato para aprender a desarrollar adecuadamente sus responsabilidades.

- Requisitos de Admisión y colocación de personal: El cumplimiento de los siguientes puntos es indispensable para poder trabajar en la Institución de Banca Múltiple:

La edad mínima de ingreso a la Institución es de 17 años. Para puestos con manejo de efectivo será de 18 años.

La edad máxima de ingreso es de: Hombres 24 años. Mujeres a juicio del funcionario que decida la contratación.

Tener buenas referencias laborales y sociales así como no existir ningún tipo de antecedentes penales.

Contar con los resultados médicos necesarios que -  
garanticen la salud física y mental del solicitante.

Contar con la documentación mínima necesaria para-  
ser contratado:

- . Acta de nacimiento
- . Cartilla del servicio militar nacional.
- . O constancia de estar presentándolo.
- . Inscripción al Registro Federal de Causantes.

En el caso de solicitud de reingreso de personal, -  
que existan antecedentes satisfactorios de su actuación en-  
esta, así como buenas referencias de las actividades desem-  
peñadas durante el lapso que estuvo fuera.

Estar firmado el contrato individual de trabajo an-  
tes de asignar al solicitante cualquier tipo de responsabi-  
lidad.

Ubicar al personal contratado con parientes dentro  
de la empresa, donde no exista dependencia funcional direc-  
ta entre unos y otros, ni laboren en la misma oficina.

#### 4.3.- CONCEPTO, OBJETIVO E IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.

##### A) C O N C E P T O

Es un procedimiento para atraer y detectar candidatos a la Institución que permita elegir al mejor entre muchos, obedeciendo a la necesidad de cubrir vacantes y/o plazas nuevas.

##### B) O B J E T I V O

La búsqueda y atracción de candidatos a la Institución para cubrir pronta y eficazmente sus necesidades.

##### C) I M P O R T A N C I A

Para conocer la importancia que tiene el Reclutamiento, es necesario conocer los siguientes factores:

- A) Nuestro País se encuentra en estos momentos bajo una crisis en que la explotación demográfica se acentúa día con día.
- B) La actividad económica se multiplica, es más compleja y de mayor importancia.
- C) Por otra parte, el elevado índice de desempleo, el abandono del trabajo, etc., orilla a ser concientes de la problemática y a su vez poder la resolver en gran parte con bases bien fundamentadas.
- D) Hay que tomar en cuenta que el nivel educativo en México es muy bajo.

#### 4.4- FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

- A) I            Instituciones Escolares
- B) II          Bolsas de trabajo y otras empresas
- C) III        Reclutamiento Interno
- D) IV        Iniciativa propia.

#### I    E    S    C    U    E    L    A    S

Está considerada como la mejor fuente de Reclutamiento en base a lo siguiente:

- A) Los estudiantes están acostumbrados a una disciplina y comportamiento similares a los del ambiente de trabajo de la Institución.
- B) Son personas en actividad cuya presencia en una escuela obedece a un esfuerzo por superarse.
- C) La capacidad de aprendizaje en ellos es mayor.
- D) Su agilidad está a la "orden del día".

Si las necesidades son:

Secretarias acudir a:

- Escuelas Comerciales
- Secundarias Técnicas

Cajeros o Cajeras

- Preparatorias
- Universidades



Office Boy

- Preparatorias
- Secundarias
- Secundarias Técnicas

#### COMO SE LLEVA A CABO:

De acuerdo a las necesidades de la Institución, se determinará de qué Instituciones Escolares se pueden encontrar mejores candidatos, tomando como base las escuelas que cubran con los requisitos básicos de Escolaridad y presentación que exige la Institución.

#### A) Se visita al Director comentándole:

- Motivo de la visita.
- Mencionarle que el prestigio de su Escuela aumentará ya que dá oportunidad de colocar a sus egresados en la Institución.
- Dar información acerca de lo que el Banco pide: Seriedad, respeto, compañerismo, cumplimiento, responsabilidad, etc.
- Dar información de lo que el Banco da: Puesto, sueldo, horario, prestaciones, etc.

#### B) Se solicita hablar con los alumnos para interiorizarlos en lo que es la Institución y motivarlos para trabajar.

#### C) En la plática sostenida con los alumnos, es de gran importancia que se les hable con cordiali-

dad y sencillez, ya que verán en los expositores al Banco, y su imagen y presencia ahí será de gran trascendencia.

Lo más importante será hacer comprender a los alumnos que el Banco procura el bienestar y desarrollo de sus empleados "QUE SU PERSONAL ES LO MAS IMPORTANTE."

Deben tratarse los siguientes puntos:

- A) Breve explicación acerca de la Institución.
- B) Puestos que se ofrecen.
- C) Requisitos de admisión.
- D) Prestaciones Sociales, Culturales y Económicas.
- E) Trámites que se siguen en el Proceso de Selección.

En seguida se procederá al llenado de Presolicitud por quienes hayan mostrado interés, a los que se entrevistará en privado. Si reúne los requisitos se les citará a exámenes, que pueden realizarse en la propia escuela ó en el Departamento de Selección de Personal.

El aplicar los exámenes en la escuela tiene la ventaja de que:

- Los alumnos están en su ambiente y sienten más confianza y seguridad.

Para la continuación de los trámites de Selección se utilizará el Proceso de Evaluación.

## VISITA DE ESCUELAS A OFICINAS DE LA INSTITUCION

Otro procedimiento que se sigue en el Reclutamiento de Instituciones Escolares, es la visita de los alumnos a las oficinas.

El objeto de dicho evento es crear una mejor imagen del Banco y motivarlos para trabajar en la Institución.

Esto trae como consecuencia que conocerán el ambiente en el cuál van a trabajar, tipo de actividades, giro de la Empresa, etc.

La visita se lleva a cabo de la siguiente forma.

- Bienvenida a la Oficina.
- Recorrido por los principales departamentos, explicando sus funciones en forma breve.
- Rifa de alcancías y entrega de obsequios.
- Plática sobre los trámites que se lleven a cabo en el Proceso de Selección.

Para un mejor aprovechamiento del tiempo invertido en estas actividades, es conveniente contar con la presencia de un funcionario de Selección de personal.

## EMPRESAS CON LAS QUE SE TIENEN NEXOS

En otra fuente más de Reclutamiento que puede proporcionar buenos candidatos que cubren con los requisitos de la Institución.

El procedimiento a seguir en esta Fuente de Reclutamiento es el siguiente:

Mediante la búsqueda en el directorio telefónico - o por referencias particulares, se investiga nombre y giro de la Empresa que pudiera ser interesante así como el nombre de la persona encargada de personal.

Se concerta una entrevista con la persona indicada solicitando se permita ver sus solicitudes de los candidatos que por diferentes motivos no podrán aceptar, si estos cubren con los requisitos, se contacta con ellos, iniciándose así el Proceso de Selección.

Se conveniente mantener contacto con dichas Empresas a efecto de entablar una constante relación, que además de tener otra Fuente de Reclutamiento, son prospectos para la captación de negocios o conservación de los mismos.

## EMPRESAS CON LAS QUE SE TIENEN NEXOS.

### CANDIDATOS PRESENTADOS POR EL PERSONAL DEL BANCO.

El atraer candidatos por medio de su personal, es— sin duda una fuente rica que aporta la ventaja de una mejor adaptación e identificación de los candidatos a empleados.

El personal del Banco se concientiza y conoce los— requisitos de ingreso a nuestra Institución, y les dá la — oportunidad de presentar amistades o parientes que buscan — empleo.

Sin embargo este procedimiento implica ciertos — riesgos en cuanto a resentimientos y compromisos particula— res.

Por lo anterior se debe motivar al personal, me — diante pláticas que se efectúan en sus oficinas, a efecto — de que presenten candidatos idóneos.

Son personas que por el prestigio y tipo de Insti— tución acuden por propia iniciativa.

Ahora bien a qué pueden acudir magníficos elemen— tos. como pueden no suceder.

Usualmente existe más cantidad que calidad.

### OTRA FUENTE DE RECLUTAMIENTO

Otra posible fuente puede ser la presentación de — candidatos por medio de clientes de cada Sucursal, cuyos — riesgos debe conocer y analizar el Gerente, atendiendo a — particularidades.

#### 4.5.- CONCEPTO, OBJETIVO E IMPORTANCIA DE SELECCION

##### A) C O N C E P T O

La selección de personal es un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

##### B) O B J E T I V O

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, quienes de ellos tienen mayor potencial para el desempeño.

##### C) I M P O R T A N C I A

Hoy en día las aportaciones científicas sobre Selección Técnica de Personal tienden a ser menos subjetivas y más refinadas:

- Determinando los requerimientos de Recursos Humanos.
- Acrecentando las fuentes más efectivas que permiten allegarse a los candidatos más idóneos.
- Evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo; utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, pruebas psicotécnicas, exámenes médicos y otros medios.

#### 4.6.- INDICES VALORATIVOS DE SELECCION

##### A) E V A L U A C I O N

Consiste en la aplicación de exámenes de Conocimientos, Habilidades, Inteligencia. Personalidad, Laboratorio, Médico v Encuestas Socio-Económica, Laboral y Penal - que sirven como elementos de juicio para apoyar la decisión de Aceptar o Rechazar a un candidato.

##### B) P R O C E D I M I E N T O

El gerente hará entrega de una solicitud de empleo al solicitante para que sea requisitada, misma que deberá llenarse con puño y letra del interesado con tinta. A continuación procederá a entrevistar al solicitante de empleo con el fin de cerciorarse que cubre los requisitos mínimos para ocupar un puesto dentro de la Institución, en esta entrevista el Gerente se responsabilizará de la presentación escolaridad, edad y otras características que por Políticas Institucionales deben cubrir los solicitantes.

La solicitud deberá tener una fotografía reciente del candidato v en los casos en que el solicitante haya trabajado anteriormente, deberá indicar el Número de Registro Federal de Causantes, así como el Número de Afiliación al Seguro Social.

De ser satisfactoria la entrevista con el candidato el Gerente estará en condiciones de enviar a Evaluar al solicitante. por lo que le solicitará tenga preparada la documentación para que sus trámites sean más rápidos.

Para tal efecto dirigirá al Departamento de Servi-

cios de Contratación de Personal, un memorándum (anexo No. 1) al cual anexará la Solicitud de Empleo.

Tanto la solicitud de Evaluación como la Solicitud de Empleo, se enviarán al Departamento mencionado en un sobre cerrado por conducto del solicitante quien deberá presentarse en la recepción del Departamento ubicado en las Oficinas Centrales.

RECOMENDACIONES.- El Sistema de Evaluación diseñado requiere de un proceso continuo en todas sus etapas, por lo que es de mucha importancia que el Gerente recomiende al solicitante que acuda a todas las citas y trámites que se le indiquen con puntualidad, ya que de no ser así esto ocasionará un retraso en perjuicio tanto del candidato como de la Sucursal que lo presenta.

Selección de Personal envía a cada Gerente que presente un candidato, un memorándum (anexo No. 2) como acuse de recibo en el cual indicará a partir de que fecha iniciará sus trámites el solicitante. A partir de la fecha señalada, se inicia el proceso de Evaluación, que tendrá una duración de cinco días hábiles.

Si por alguna razón el solicitante no se presenta a un trámite indicado, Selección de Personal enviará al Gerente un aviso (anexo No. 3) indicando la causa por el cual el proceso de Evaluación se suspende transitoriamente, esto es con la finalidad de tener informado a dicho Gerente las causas por las cuales no se cumplirá en el tiempo acordado de cinco días hábiles. La suspensión del trámite será transitoria ya que se le indicará al solicitante se presente en otra fecha a continuar sus trámites. Para evitar es -



tas suspensiones se recomienda al Gerente que en la entrevista que tenga con el solicitante le haga ver las necesidades de acudir puntualmente a efectuar sus trámites.

Al presentarse los solicitantes a iniciar sus trámites de evaluación, Selección de Personal procederá a aplicar los exámenes de conocimientos, Habilidades y Psicométricos que se tienen establecidos. Comparará los resultados obtenidos por los solicitantes, contra los mínimos establecidos para cada puesto, según sea el caso.

Si estos se encuentran dentro de los mínimos, se continuará con la Evaluación Psicológica, Socio-Económica y Médica.

Si por el contrario estos se encuentran por debajo de los mínimos establecidos, o su Coeficiente Intelectual (CI) es menor a 95 (mínimo establecido para su aceptación), Selección de Personal procederá a enviar dichos resultados junto con la solicitud al Gerente (anexo No. 4) -- informándole al solicitante que se presente en la Sucursal en donde se le informará los resultados obtenidos.

Al recibir los resultados el Gerente, procederá a analizarlos para poder emitir su decisión, si se continúa con los trámites o se da de baja.

**RECOMENDACIONES.**— El envío de los resultados por parte de Selección de Personal al Gerente, tiene por objeto analizar más al solicitante ya que en principio no cuenta con los conocimientos ni habilidades mínimas para ingresar, por lo que en los casos que la decisión sea de continuar con los trámites de Selección, estos deben ser por excepción.

Si se optó por la baja, el Gerente le informará - al solicitante los resultados y le dará las gracias por su interés, si por el contrario autoriza que se le continuen - los trámites, lo hará saber por medio de un memorándum acompañando los resultados obtenidos y la Solicitud, enviándolo a Selección de Personal por medio del candidato.

Al finalizar la Evaluación del solicitante, Selección de Personal enviará al Gerente de la Sucursal un Reporte Final de Evaluación (anexo No. 5) en donde dará a conocer los resultados de cada proceso a que se sometió el candidato, los cuales le servirán como elementos de juicio para apoyar su decisión de continuar con sus trámites o rechazarlo por no ser el elemento idóneo para la Institución.

En caso de rechazar al solicitante, lo hará en el reverso del Reporte Final de Evaluación (anexo No. 5) marcando el cuadro que indica Rechazado e indicando las causas por las cuales tomó tal decisión; a continuación firmará el Reporte y lo enviará al Departamento de Servicios de Contratación al Personal, Sección Selección de Personal.

Si por el contrario el candidato es adecuado para la Sucursal o la Institución, el Gerente de la Sucursal estará en condiciones de optar por tres alternativas;

- 1.- Autorizar su contratación para una vacante que tenga su Sucursal.
- 2.- Guardar el Reporte de Evaluación del solicitante en espera de tener una vacante en la Sucursal.
- 3.- Devolver el Reporte de Evaluación a Selección de Personal, para que el candidato pueda ser contratado en otra Sucursal, ya que no cuenta con una vacante que ofrecerle.

PRIMERA ALTERNATIVA.

Al optar por esta alternativa, o sea contratar para cubrir una vacante, el Gerente de la Sucursal se pondrá en contacto con el solicitante para informarle que fué aceptado y cubrirá una vacante, le solicitará la documentación necesaria para su contratación, la cuál le fué indicada durante la primera entrevista que sostuvieron.

Para autorizar la contratación, el Gerente lo hará saber al reverso del Reporte Final de Evaluación (anexo No. 5), marcando el cuadro que indica Aceptado y el cuadro que indica Contratar para la Sucursal.

Verificará que el solicitante la haya entregado toda la documentación que se requiere y que se indica en el mismo Reporte de Evaluación, palomeando cada cuadro según corresponda.

A continuación procederá a requisitar el cuadro titulado CONTRATACION en el cuál se solicitan todos los datos necesarios para llevar a cabo la contratación del candidato.

RECOMENDACIONES.- Por ningún motivo Selección de Personal tramitará la contratación si no se envían todos los documentos indicados en el Reporte de Evaluación ya que será responsabilidad del Gerente recabar dicha documentación.

Asímismo deberá requisitar totalmente el cuadro titulado CONTRATACION con base en su Planta Autorizada tanto lo correspondiente al puesto, sueldo del puesto y tabulador.

En los casos en que Selección de Personal reciba -

un reporte de Evaluación incompleto por las causas antes mencionadas, éste será devuelto a la Sucursal que lo envió sin efectuar ningún trámite de contratación.

Anotará la fecha a la que corresponde el envío, firmando en calidad de autorización y anotando su Nombre.

Una vez requisitado el Reporte Final de Evaluación (reverso) anexará la documentación del solicitante y lo entregará al candidato en un sobre cerrado, quien lo presentará en Selección de Personal para iniciar su contratación.

Firmando el contrato de trabajo, el candidato recibirá el programa de Bienvenida, con esto estará el nuevo empleado en condiciones de presentarse a trabajar en la Sucursal a la cuál fue contratado.

El proceso de contratación tendrá una duración de cinco días hábiles y contará a partir de que el candidato se presente con la documentación y la autorización del Gerente de la Sucursal en Selección de Personal.

Si por alguna razón el solicitante no se presenta a un trámite indicado, Selección de Personal enviará al Gerente un aviso, (anexo No. 3) indicando la causa por la cuál el proceso de contratación se suspendió transitoriamente.

## SEGUNDA ALTERNATIVA

Cuando se opte por esta alternativa, el Gerente tendrá suspendida la continuación de los trámites del solicitante, hasta que tenga una vacante en su Sucursal que ofrecerle, ocurrido esto, procederá de la misma forma como fue descrita en la primera alternativa.

En este caso, el Gerente informará mediante un atento dirigido a Contratación de Personal que conservará el Reporte Final de Evaluación (anexo No. 5) del solicitante en espera de una vacante.

### TERCERA ALTERNATIVA.

En esta alternativa, o sea aceptar al candidato y turnarlo a Selección de Personal para que este lo proponga a otra Sucursal; por no tener vacante que ofrecerle, el Gerente de la Sucursal se pondrá en contacto con el solicitante, y le informará que continuará sus trámites de Ingreso a la Institución.

En este caso el Gerente también es responsable de solicitarle la documentación de ingreso al candidato, la cual fué indicado durante la primera entrevista que sostuvieron.

Para autorizar la aceptación del candidato, el Gerente lo hará saber al reverso del Reporte Final de Evaluación (anexo No. 5) marcando el cuadro que indica Aceptado y el cuadro que indica Reserva Metropolitana.

Verificará que el solicitante le haya entregado toda la documentación que se requiere y que se indica en el mismo Reporte de Evaluación, palomeando cada cuadro según corresponda.

RECOMENDACIONES.— Por ningún motivo Selección de Personal tramitará la inclusión en la Reserva Metropolitana si no se envían todos los documentos indicados en el Reporte de Evaluación, éste será devuelto a la Sucursal que lo envió sin efectuar algún trámite de aceptación.

Anotará la fecha a la que corresponde el envío, -  
firmando en calidad de autorización y anotando su Nombre.

Una vez requisitado el Reporte Final de Evalua --  
ción anexará la documentación del solicitante y lo enviará--  
en un sobre cerrado a Contratación de Personal.

NOTA.- Si por alguna razón un candidato no llena-  
los requisitos indispensables para su Ingreso o se  
contra venga con las Políticas de la Institución -  
que están establecidas, éste podrá ser aceptado ba  
jo la autorización y responsabilidad del Subdirec-  
tor a quien pertenece la Sucursal que presentó al-  
Candidato, para tal fin el Subdirector firmará el-  
Reporte Final de Evaluación (anexo No. 5) en el -  
cuadro destinado para tal efecto.

C) DESPLAZAMIENTO HORIZONTAL DE CANDIDATOS.

En los casos en que una Sucursal no cuente por el momento con solicitantes para Evaluación ni con candidatos Evaluados y si con vacantes, el Gerente podrá tomar la decisión de solicitar a Selección de Personal candidatos con el fin de cubrir sus vacantes existentes.

Requisitará una Requisición de Personal (anexo No. 6) y la enviará al Departamento mencionado, el cuál dentro de la reserva de Selección de Personal.

Si existen candidatos se le presentarán al Gerente tres como máximo, utilizando el Reporte Final de Evaluación correspondiente a cada uno. Si considera a un candidato adecuado para la Sucursal, se pondrá en contacto con el solicitante para conocerlo y ofrecerle la vacante que tiene.

Si no considera adecuados los candidatos presentados, devolverá los Reportes Finales de Evaluación a Selección de Personal.

En los casos de ser Aceptado el candidato, el Gerente procederá a requisitar el cuadro titulado CONTRATACION del Reporte Final de Evaluación que obra en su poder, en el cuál se solicitan todos los datos necesarios para llevar a cabo la contratación del candidato, firmándolo en calidad de autorización.

Una vez requisitado el Reporte Final de Evaluación lo entregará al candidato en un sobre cerrado, quien lo presentará en Selección de Personal para iniciar su contratación.

C A P I T U L O V

SISTEMA PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION  
DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE



## C A P I T U L O V

## 5. SISTEMA PROPUESTO PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE.

Como resultado de la Investigación realizada en el Capítulo anterior, se detectó la necesidad de delimitar las funciones de Reclutamiento y Selección, lo cual por consecuencia, dará origen a la creación de una unidad orgánica - que se dedique exclusivamente a desarrollar la función enfocada únicamente para los niveles de Funcionario y Ejecutivo en donde se encuentran integrados profesionistas desde pasantes hasta el grado más alto posible.

Lo anterior obedece a que con el proceso actual, - se presenta un alto porcentaje de fuga de posibles candidatos para los niveles de Funcionarios, ya que el profesionista exige un trato especial, puesto que va a ocupar puestos de decisión de un nivel importante; y con el proceso actual no se proporciona un servicio eficaz en ese sentido.

A continuación presentamos el sistema que proponemos para el Reclutamiento y Selección de Funcionarios y Ejecutivos, en el cual pretendemos proporcionar una alternativa eficaz para atender de manera óptima este segmento.

## 5.1 EXPOSICION DE MOTIVOS DEL CAMBIO ORGANIZATIVO Y FUNCIONAL DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Tomando en cuenta la importancia de los servicios que el Departamento presta y el incremento observado de las necesidades de los distintos departamentos que integran la Institución para cubrir con personal interno o candidatos externos, los puestos vacantes que se han ido reportando y atendiendo durante el tiempo en que ha funcionado el departamento, se requirió revisar, adecuar y establecer objetivos y funciones más claramente encauzadas al cumplimiento de los propósitos que la originaban; asimismo esto repercutió lógicamente en la estructura organizacional de la misma.

La atención en materia de Selección de Personal a nivel Funcionario y ejecutivo, demanda el desarrollo de funciones especializadas y un sistema funcional de registro y control de todos los asuntos que se manejan, por lo que, se propone el objetivo que más adelante señalo, así como las funciones que ya de manera más específica y definidas serán desarrolladas.

En síntesis, las funciones del departamento, se contemplan como un servicio técnico que viene a cumplir y satisfacer necesidades en esta materia, para las oficinas y departamentos de la Institución, a través de proporcionarles oportuna y adecuadamente los apoyos que demande en relación a los puestos que requieran cubrir, asesorándolos para que logren integrar elementos humanos idóneos, así como para que se ubiquen en el lugar y puesto adecuado a sus características y aptitudes, buscando de esta manera su progreso y autorealización en el trabajo.

Para llevar a cabo estas tareas, así como la parte

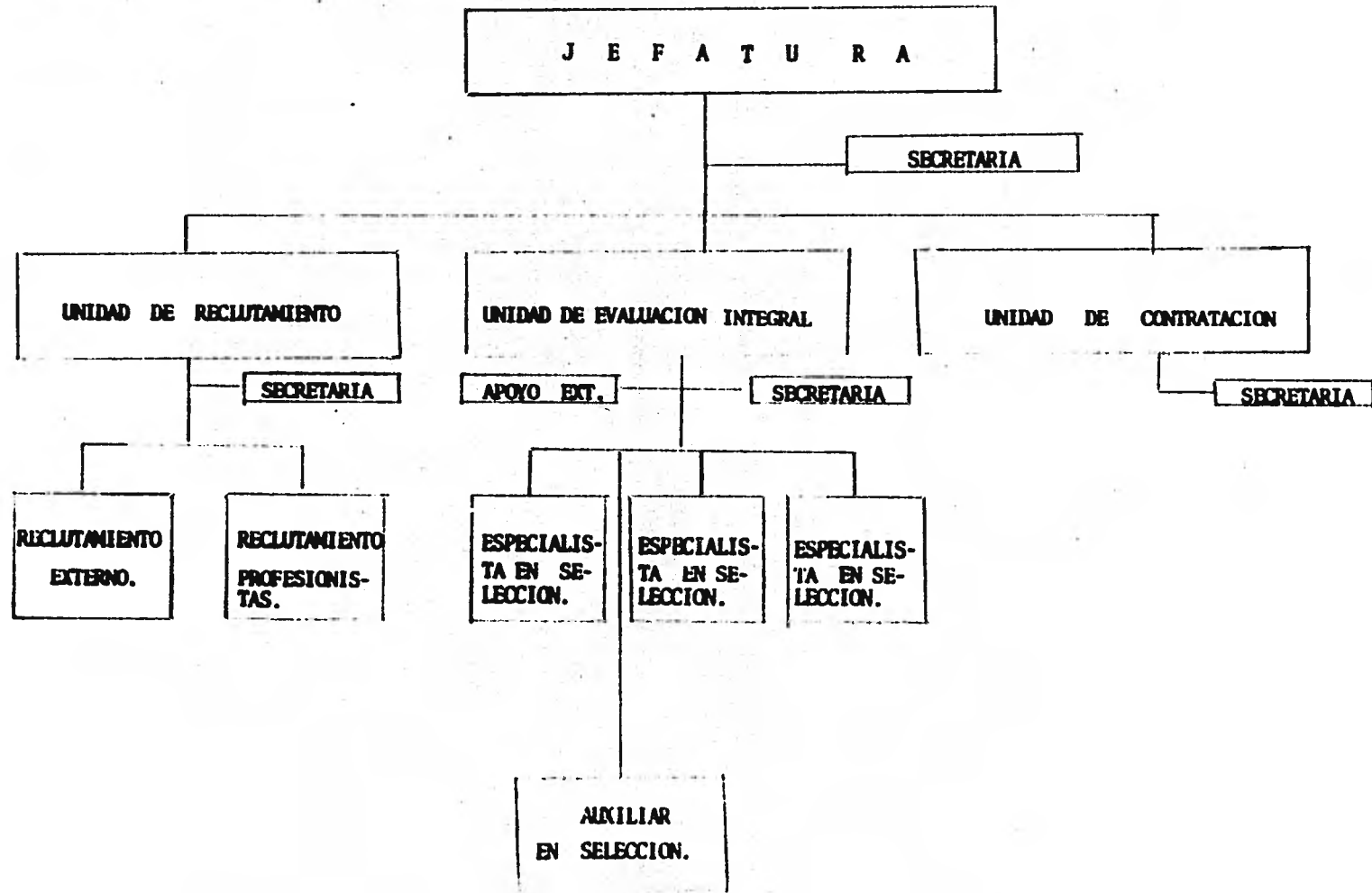
de trámite administrativo de lo que se refiere a la contratación se visualizan tres funciones básicas:

- Reclutamiento, en tres áreas de especialización.
  - a) Reclutamiento Interno.
  - b) Reclutamiento Externo.
  - c) Reclutamiento de Profesionistas.
  
- Evaluación Psicológica
  
- Contratación.

A) PROPOSITOS

- Crear y mantener reserva suficiente de candidatos internos y externos a las vacantes que se generan en la Institución, a nivel Funcionario y Ejecutivo, así como la colocación de los mismos.
  
- Proporcionar oportuna y eficientemente el servicio de información obtenida mediante la evaluación Psicológica a los Directores, Subdirectores y Gerentes que lo soliciten, sobre los candidatos que envían para cubrir las vacantes de su área.
  
- Desempeñar con eficiencia y eficacia los trámites operativos relacionados con la función de la sección, mediante el estudio permanente de los sistemas establecidos.

B) E S T R U C T U R A .



## C) O B J E T I V O

Proporcionar el servicio y soporte técnico necesario que requiere la Institución, a fin de lograr el eficiente funcionamiento en el Reclutamiento, Evaluación y Contratación, a través de la operación y control de los sistemas implantados.

5.2 CRITERIO PARA LA DELIMITACION DE FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS.

## UNIVERSO.

I.- Todos los requerimientos de personal correspondientes al tabular 13, hasta el tabulador más alto que aparece en la escala de sueldos del sistema de Ingreso Anual

Se manejan 3 criterios en sueldos.

1.- Sistema de sueldos mensualizados.

2.- Sistema Anual de Funcionarios (Es lo que corresponde a la anualización).

3.- Sistema anual para Gerencia Media.

II.- Todo requerimiento de personal que sea de un Profesionista, aún cuando el tabulador sea menor del 13.

(En los casos de servicios solicitados directamente a selección de empleados, sí podrá ser atendido por el titular, siempre y cuando el trámite se realice en su totalidad por Selección de Funcionarios).

III.- Los criterios anteriores operan tanto para la captación de recursos externos como para la selección interna.

En la Institucion, la política en materia de tabuladores de sueldos, es como sigue:

Los tabuladores de Funcionarios, son de 15 y están calculados anualmente.

Para tener una vision más correcta, a continuación detallamos los "Tabuladores de Funcionarios".

NIVEL	CANTIDAD X AÑOS
N-1	225,000.00
N-2	250,000.00
N-3	265,000.00
N-4	285,000.00
N-5	305,000.00
N-6	330,000.00
N-7	360,000.00
N-8	393,000.00
N-9	420,000.00
N-10	450,000.00
N-11	495,000.00
N-12	540,000.00
N-13	600,000.00
N-14	675,000.00
N-15	740,000.00



## NOTA:

Se considera un profesionista a toda persona que ha concluído sus estudios profesionales sea Pasante o Titulado y en disponibilidad de ser incorporado a la Institución.

IV.- Se considera al personal interno en el Reclutamiento de puestos que requieran de un pasante o titulado aún cuando dicho personal corresponda a un tabulador menor al 13, pero utilizando a Selección de Empleados como fuente de Reclutamiento, o cuando se acepte un candidato entre los tabuladores del 10 al 12.

V.- Cuando la necesidad del Reclutamiento de candidatos requiere la captación de elementos que están en Universidades por concluir (máximo 6 meses), sus estudios Profesionales. Esto en relación a incrementar la cartera o en caso de petición específica de un área.

VI. Cuando se requiere captar elementos para entre

namiento aún cuando sean de tabulador menor al 13 o no sean Profesionistas, pero que como paquete se asigne la responsabilidad a esta sección; en cuyo caso se requiere el acuerdo con Selección de Empleados y la autorización del Gerente de Recursos Humanos.

D) FUNCIONES BASICAS DE SELECCION DE FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS.

- 1.- Atender e identificar oportunamente las necesidades de personal en las distintas divisiones de la organización a nivel Funcionario y Ejecutivo.
- 2.- Integrar y mantener una cartera suficiente de personal, cuyos candidatos sean promovidos de acuerdo a las necesidades detectadas, tanto de los recursos humanos internos, como de candidatos externos, constituyendo de esta manera un inventario permanente de recursos humanos.
- 3.- Realizar los estudios, análisis y evaluaciones que se requieran, proporcionando de esta manera el servicio y apoyo técnico que solicite la Institución, para la toma de decisiones en materia de selección, ya sea contratación promoción y traslados.
- 4.- Coordinar la atención de los trámites que se requieren para efectuar correctamente las contrataciones, promociones y traslados que resulten de las evaluaciones realizadas pa

ra fines, o como un servicio solicitado por --  
los departamentos de la Institución.

- 5.- Efectuar los estudios y análisis necesarios pa  
ra mejorar la calidad de los servicios que --  
proporcionan, y con ello también agilizar la --  
atención de los asuntos que al departamento se  
transfieran.
- 6.- Coordinar en función de las necesidades detec-  
tadas los recursos internos y externos que --  
permitan una mayor productividad en materia --  
de selección.
- 7.- Elaborar periódicamente informes estadísticos--  
cuantitativos y cualitativos del resultado de--  
los servicios y desarrollo de actividades que--  
realice el departamento.
- 8.- Proporcionar la asesoría y apoyo que requieran  
los responsables de las Oficinas y Departamen-  
tos en lo relativo a los aspectos técnicos que  
el departamento desarrolla.

B) POLITICAS DE SELECCION EN MATERIA DE APTITUD.

Es políticas de la Institución contratar al personal mejor preparado, con mayor experiencia y con características personales que permitan el mejoramiento de la calidad del servicio y productividad de la Institución.

NORMAS:

- 1.- Para que un solicitante pueda ser contratado es requisito indispensable que cuente con estudios profesionales, los cuales deberán ser afines a la Institución.
- 2.- Se realizarán pruebas de habilidades para validar el grado de aptitud del candidato para aprender a desarrollar adecuadamente sus responsabilidades.

C) POLITICAS DE SELECCION EN MATERIA DE ACTITUD.

Es política de la Institución que para cumplir como Institución con uno de sus principales objetivos que es el de proporcionar servicio, se requiere que el personal que en ella labore, tenga y manifieste primordialmente una actitud orientada en ese sentido.

Asimismo, que cuente con valores e intereses afines a los de la empresa y que sus características personales favorezcan a su desarrollo y crecimiento dentro de la Institución.

Por lo anterior se deben de tomar en consideración ciertas normas tales como:

- 1.- Que existan en el solicitante principios:
  - Sentido de responsabilidad.
  - Actitud de servicio.
  - Deseo de superación personal.
  - Motivación hacia el trabajo no condicionado-  
o razones exclusivamente económicas.
  - Honradez y honestidad.
  
- 2.- La jornada semanal de trabajo es de 40 horas, por lo que no se deberá contratar personal - con problemas de horario.
  
- 3.- El proceso de Reclutamiento deberá llevarse a-  
cabo en aquellas fuentes de abastecimiento que ofrezcan candidatos con un nivel social, pre -  
sentación y conocimientos básicos para la fun-  
ción a desempeñar.

Por lo anterior el uso de los medios masivos de co  
municación no deberán ser utilizados.

D) POLITICAS DEL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE FUNCIONARIOS Y EJECUTIVOS.

- 1) Mantenerse informado de las necesidades en materia de Selección y de los resultados del desempeño de las funciones.
- 2) Buscar el mejor aprovechamiento de los recursos internos y externos asignados.
- 3) Proyectar permanentemente una buena imagen tanto interna como externamente.
- 4) En materia de evaluación es obligación obtener información relativa a las características que el motivo de su realización exige.

E) POLITICAS DE CONTRATACION

- 1) El Departamento de Selección de Funcionarios es el único responsable de llevar a cabo las contrataciones del personal en el área metropolitana.
- 2) No se efectuará la contratación a personal que no cumpla con los requisitos básicos de contratación, con excepción aquellos puestos que sean ocupados por funcionarios de nivel superior (Dirección): Documentación de ingreso, resultado de exámen médico, resultado de encuesta socio-laboral, exámen psicométrico.

- 3) Podrá contratar personal del interior a petición de los encargados de ésta.
- 4) La decisión de contratación estará a cargo del requisitante.
- 5) Es obligación de los requisitantes enviar por escrito la orden de contratación con los datos que se utilizan para ello.
- 6) Cumplir con los sistemas y procedimientos establecidos.

5.3 UNIDAD DE RECLUTAMIENTO



B) OBJETIVO

DOTAR A LA INSTITUCION DE PERSONAL  
PROFESIONISTA EXTERNO E INTERNO -  
QUE CUBRA SUS NECESIDADES BASICA -  
MENTE A NIVEL FUNCIONARIO Y EJECU-  
TIVO.

### C) FUNCIONES

- Detectar y contactar fuentes de reclutamiento interesantes para la Institución como pueden ser: interno, externo y de universidades.

Los lugares en donde se puede encontrar el personal externo y profesionistas pueden ser: Escuelas, Universidades, Tecnológicos, Escuelas Comerciales, familiares o recomendados de los Funcionarios de la Institución, oficinas de colocación, otras empresas (personal que no pudieron colocar en su empresa por alguna política en especial como edad, sexo, parentesco, etc., y que recomiendan ampliamente la puerta de la calle) suelen denotarse a los candidatos que espontáneamente se presentan, atraídos por el prestigio de la empresa, bolsa de trabajo, intercambios, periódico, teléfono, etc.

- Atender e identificar permanentemente las necesidades de personal en las distintas divisiones de la organización a nivel funcionarios y ejecutivos.

Los directores, subdirectores y gerentes podrán solicitar candidatos por medio de la requisición de personal al jefe del Departamento de Selección de Funcionarios o al Jefe de la Unidad de Reclutamiento y en un lapso de cinco días hábiles se les proporcionará la información de los prospectos si es que lo desean internos.

Identificados los prospectos se hablará con su jefe inmediato para obtener su conformidad y concertar entrevista con el ejecutivo que está requiriendo personal para que éste, a su vez, le haga la propuesta formal, si es el caso y se acuerden fechas de cambio, sueldo, etc. Al mismo tiempo el jefe de la persona que se cambia preverá los

reemplazos y tiempos necesarios para la entrega de puestos, y cubrimiento de la vacante.

La filosofía que anima todo cambio de personal, es la búsqueda permanente de optimizar los recursos humanos de la organización, aprovechando el talento, los conocimientos y la experiencia de la persona en el logro de los objetivos institucionales, y también brindar las oportunidades que permitan el crecimiento personal del individuo y la consecución de sus metas particulares.

Por lo que respecta al reclutamiento de candidatos externos, éste se llevará a cabo por medio de las fuentes externas y se proporcionarán candidatos que cubran con las características primordiales del puesto vacante.

- Las entrevistas son de un gran valor ya que proporcionan información del solicitante en donde podemos detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto como pueden ser la apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de una manera manifiesta no reúnan los requerimientos del puesto que se pretende cubrir; debe informarse también la naturaleza del trabajo, horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones a fin de que él decida si le interese seguir adelante con el proceso, si existe interés por ambas partes se pasa a la siguiente etapa que es el envío del candidato con la persona interesada con el fin de tener una entrevista más a fondo y llegar a una decisión en cuanto a la continuación de trámite o la suspensión de éste.

- Formar una cartera de posibles prospectos a las-

vacantes que se generen en la organización a nivel funcionario y ejecutivo.

Es importante señalar que para llevar a cabo el reclutamiento interno se cuente con el apoyo del inventario - de recursos humanos que maneja Selección de Empleados para- la detección de candidatos adecuados a las requisiciones.

Es conveniente mencionar que dentro de la cartera- de candidatos externos se encuentra dividida por los profe- sionistas recién egresados de la carrera, sin experienciam- de trabajo alguna y los profesionistas con experiencia o - los que tienen alguna maestría.

- Atender y orientar adecuadamente los cambios y - traslados de personal cuando se solicitan : a nivel Funcio- nario.

#### 5.4 UNIDAD DE EVALUACION INTEGRAL.

## UNIDAD DE EVALUACION INTEGRAL

### B) OBJETIVO

Es llevar a cabo la evaluación Psicológica de los candidatos dentro del proceso de selección, con el fin de orientar a las áreas que soliciten apoyo.

Para llevar a cabo el objetivo se utilizan los instrumentos de Evaluación.

### C) INSTRUMENTOS DE EVALUACION.

Toda persona puede ser evaluada de acuerdo con la información o los datos que se recogen de ella.

Para evaluar a las personas en el proceso de selección se utilizan dos instrumentos:

1.- Cuantitativos.

2.- Cualitativos.

1.- La medición es objetiva, exacta, numérica; de la cual se arrojan datos como por ejemplo: El Coeficiente Intelectual de una persona es 100. Dentro de este aspecto entran las pruebas de inteligencia, habilidades, intereses, preferencias personales y vocacionales, la capacidad de juicio y criterio de una persona.

2.- Es más verbal que numérica y utiliza un conocimiento personal que puede diferir según la experiencia, pre

paración y habilidad del que evalúa.

Dentro del aspecto cualitativo se manejan la entrevista profunda y las pruebas proyectivas.

Se entiende por pruebas proyectivas, el material inestructurado que se proporciona al candidato, y en el cuál deposita en forma inconsciente sus vivencias personales.

#### D) APOYO EXTERNO

Para cumplir con un óptimo servicio, cuando aumente la carga de trabajo, es necesario recurrir a despachos externos, con el fin de apoyarnos. Esto es tanto a nivel de evaluación psicológica como laboral.

#### E) INVESTIGACION SOCIO-LABORAL

Esta investigación se realiza con el fin de conocer la trayectoria socio-laboral de los profesionistas, lo cual indica si es o no recomendable en función de sus antecedentes laborales y personales.

La encuesta se lleva a cabo en dos fases importantes:

1.- Visita domiciliaria.

2.- Visita laboral.

1.- Esta parte debe manejarse como una entrevista, en la cuál se recabará la documentación que ampara los estudios, edad, estado civil, etc.

Es importante esta fase, ya que generalmente se lleva a cabo con algún familiar, lográndose con ello detectar algunos aspectos que no es posible surjan en los demás trámites.

Independientemente, es aquí donde a base de observación se puede conocer de forma más real, la manera de vivir que tiene el candidato, así como el nivel socio-cultural, y económico en el que se desenvuelve.

2.- Esta fase constituye la más importante, ya que proporciona la actuación real que el sujeto tiene en su desenvolvimiento en el trabajo.

Debe efectuarse directamente en las Empresas donde el candidato haya trabajado, realizándolas de preferencia con los jefes inmediatos que haya tenido, ya que serán las personas que mejor conozcan su comportamiento en las distintas situaciones que se hayan presentado.



TRAYECTORIA SOCIO-LABORAL

Nombre:

Domicilio:

Teléfonos:

Estudios:

Edad:

Estado Civil:

## COMPOSICION FAMILIAR

SI ES SOLTERO:

- Nombre, ocupación y domicilio de los padres.
- Nombre, ocupación, estado civil y domicilio de todos los hermanos.
- Contribuye o no al sostenimiento familiar.

SI ES CASADO:

- Nombre, ocupación y domicilio de los padres.
- Nombre, estudios, ocupación y domicilio de la - esposa.
- Nombre, edades y ocupación de los hijos.
- Si son estudiantes, en qué centros escolares cursan dichos estudios.

### SOCIABILIDAD E INTERES

- . Pasatiempos favoritos.
- . Deportes que gusten de presenciar.
- . Deportes que practique.
- . Lecturas preferidas.
- . Tipo de películas que prefieren.
- . Programas de TV favoritos.
- . Clubes o Asociaciones que pertenezca él o su fa  
milia.
- . ¿Son socios activos?.

### DATOS ECONOMICOS

¿Cuenta con propiedades de Bienes Raíces?

Su hogar en qué tipo de colonia se encuentra de qué consta, estado de conservación del inmueble y de los muebles.

Automóviles de su propiedad.

¿Tiene cuenta de cheque, ahorros o valores?

¿ En que Banco?

¿Tiene tarjeta (s) de crédito?

¿Cuál (es)?

¿Cuenta con algún negocio propio?

Giro de dicho negocio.

DATOS DE SALUD

- . Accidentes o enfermedades importantes que haya -  
tenido o tenga él o alguno de sus familiares.
- . De qué servicios médicos utiliza.

DATOS LABORALES

## ULTIMO EMPLEO

Nombre de la compañía

Domicilio

Fecha de ingreso

Giro

Puesto inicial

tel.

Sueldo inicial

Fecha de salida

Puesto final

Sueldo final

Nombre del jefe inmediato

Puesto del jefe inmediato

Funciones que desempeñaba en el último puesto

Número de personas bajo sus órdenes

Actitud en el trabajo (con compañeros, jefes y subordinados)

Aspectos que le atraieron de su trabajo

Aspectos que le disgustaron de su trabajo

Motivos por los que dejó de prestar sus servicios

Nombre de la persona que le proporcionó la información

## F) OBSERVACIONES GENERALES

### 1.- APLICACION DE PRUEBAS

La aplicación de pruebas se lleva a cabo en dos -- formas: Colectiva e Individual, según los requerimientos -- del puesto.

De acuerdo con los diferentes perfiles de puesto, -- existen entre siete y ocho baterías de pruebas Psicológicas con las cuales se puede evaluar y llegar a conocer a las -- personas, y cubrir con ello los objetivos establecidos.

La manera en que los candidatos llegan a presentar exámenes es la siguiente:

- Se conciertan las citas con anticipación.
- Los diversos departamentos proporcionan la infor -- mación básica como es: nombre del solicitante, -- puesto al que aspira (ya sea de nuevo ingreso o -- de promoción); si es del área Metropolitana o fo -- ráneos; en caso que sean del interior de la Re -- pública se entrevista el mismo día, con el propó -- sito de dar un mejor servicio.

Una vez aplicados los exámenes, se les otorga fe -- cha y hora de entrevista, con una solicitud en caso de no -- tenerla, para que la presenten el día estipulado.

## 2.- ENTREVISTA

La entrevista es un encuentro cara a cara entre dos personas que establecen una relación a través de la conversación y tienen un propósito definido.

Estas dos personas se denominan Entrevistado y Entrevistador. La entrevista es un instrumento o una herramienta que es útil y efectiva en determinadas circunstancias. Es un instrumento de comunicación para intercambiar información y por ello se concentra en asuntos que son relevantes en esta situación.

### a) INICIO

Las condiciones físicas del lugar de la entrevista son muy importantes. Particularmente el ambiente que se ofrezca. Inmediatamente a esto está el encuentro físico de las personas y se ha demostrado que la actitud y comportamiento del entrevistador están claramente relacionados con la posibilidad de lograr un reporte rápido. Cortesía, amabilidad y respeto, son importantes.

### b) DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Son todas las áreas que uno tiene que abarcar, dichas áreas deben llevar una secuencia lógica y no se debe pasar a otra sin antes agotar la primera.

Se comienza abordando áreas neutrales como son datos personales, historia escolar y laboral; después se tocan áreas personales y familiares.

## c) FIN

Parte del cierre de la entrevista, es la elaboración de la despedida, para esto unos 10 minutos antes de terminarla, se le hacen preguntas como, ya para terminar, por último, etc.

Al despedirse, se le indica que el estudio se enviará a la persona que lo solicitó que es la que toma la decisión y se comunica con él.

## d) ELABORACION DEL REPORTE.

Una vez realizada la entrevista y teniendo los datos de los exámenes se procede a integrar el reporte psicológico, el cual consiste en una descripción detallada de las características psicológicas de la personalidad del candidato, su nivel intelectual, habilidades, intereses, preferencias, su motivación hacia el trabajo, su estructura familiar, su experiencia y estabilidad laboral, concluyendo en la evaluación de su potencial a desarrollar y las recomendaciones pertinentes a cada caso.

La conclusión del reporte puede ser de tres tipos:

Aceptado, Rechazado o con Reservas.

Cada reporte se elabora de acuerdo al perfil del puesto que se requiere y dando énfasis en aquellos aspectos de la persona que sean relevantes y que indiquen si es apto o no para el trabajo que se requiere que realice, tomando en cuenta su personalidad, don de mando, capacidad de toma de decisiones, etc.

**5.5 UNIDAD DE CONTRATACION.**

## UNIDAD DE CONTRATACION

### B) O B J E T I V O

- 1.- Efectuar todos los trámites necesarios para llevar a --  
cabo la contratación.
- 2.- Llevar un control adecuado de los trámites de contrata-  
ción, ya sea por exámenes psicométricos o por exámenes-  
médicos.
- 3.- Control de la documentación necesaria para la contrata-  
ción.
- 4.- Elaboración de estadísticas mensuales acerca de candi --  
datos contratados, personas en proceso y programa de --  
firma de contrato.

### C) DESCRIPCION DEL PUESTO

#### FUNCIONES

- Elaboración de contratos individuales de traba--  
jo y de contratos especiales cuando sea requeri-  
do.
- Elaboración de pases médicos solicitados.
- Recepción y distribución de la documentación de--  
los solicitantes. (Investigación Socio-Labo --  
ral, Reporte Psicológico, Aviso de Alta a la --  
Sociedad Mutualista, Fotografías para Servicio --  
Médico, Inscripción al Infonavit y Documentación  
Personal).



- Llevar control mensual de exámenes médicos realizados, contrataciones, evaluaciones realizadas, investigaciones socio-laborales y del personal que se presenta el curso de bienvenida.
- Control de expedientes pasados a Kardex.
- Elaboración de los listados de los números de registro.
- Envío de documentación de personal contratado para provincia.
- Control de profesionistas dados de baja, en trámite de contratación.

LISTADO DE LA DOCUMENTACION NECESARIA PARA PODER LLEVAR A -  
CABO UNA CONTRATACION:

- 1) Solicitud de Empleo.
- 2) Diagnóstico de Salud.
- 3) Requisición de Personal.
- 4) Perfil Psicológico (en caso necesario)
- 5) Investigación Socio-Laboral
- 6) Documentación de Ingreso:
  - copia fotostática de acta de nacimiento
  - copia fotostática de certificado de estudios ter  
minados.
  - copia fotostática de calificaciones del último -  
grado cursado.
  - tres fotografías de frente tamaño infantil.
  - dos fotografías de frente tamaño postal.
  - dos cartas de recomendación dirigidas a la Instit  
tución.
  - copia fotostática de la cartilla (hombres 18 años  
en adelante).
  - carta constancia Ingreso y I.S.P.T.

RESUMEN DE ACTIVIDADES REALIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE SELECCION DE FUNCIONARIOS CORRESPONDIENTES  
AL MES DE: \_\_\_\_\_

EVALUACION Y CONTRATACION.

OFICINA SOLICITANTE.						
	EXAMEN PSIC.	EXAMEN RADIOLOGICO	EXAMEN CLINICO.	DIAGNOSTICO DE SALUD.	INV. SOCIO LABORAL.	CONTRATACION.
<b>TOTAL:</b>						

INFORME DEL PERSONAL CONTRATADO EN EL MES DE:

D I A	NOMBRE:	PUESTO	SUELDO	OFICINA	CONTRATO POR TIEMPO INDEFINIDO.	NIVEL DE ESTUDIOS.	E D A D	ESTADO CIVIL.	FECHA DE REQUISICION.

C O N C L U S I O N E S

## C O N C L U S I O N E S

- La importancia que reviste el analizar la función de Recursos Humanos desde el punto de vista del Proceso Administrativo, en su fase de integración, implica que se parta de una base científica que norma nuestros actos profesionales.
  
- La Administración de Recursos Humanos en las Instituciones de Crédito, reviste vital importancia debido a que para poder tener el elemento humano adecuado en un momento requerido, es necesario contar con una estructura bien definida a los objetivos que se persiguen.
  
- La Selección de Personal, será más eficiente y se obtendrán mayores logros, cuando se utilicen bases más científicas, apegadas a los lineamientos de la empresa.
  
- Durante la visita que realizamos a las Instituciones Bancarias, con el objeto de Entrevistar a las personas encargadas del Reclutamiento de los Recursos Humanos, nos dimos cuenta que deben poseer las siguientes características.
  - . Contar con estudios y experiencias que ayuden a desempeñar las funciones de una manera eficiente.

- . Habilidad de expresión, conocimientos generales, buena presentación, facilidad para relacionarse.
- Lo anterior obedece a que el personal que realiza dicha función, porta imagen de la empresa hacia el exterior.
- Asimismo, detectamos que; en un 10% aproximadamente, el Reclutador no es profesionista y carece de un entrenamiento adecuado.
- También, en la investigación mencionada, se apreció que la función de Reclutamiento y Selección, es realizada indistintamente para los diferentes niveles, por lo que se llegó a concluir que, los puestos a nivel Funcionario y Ejecutivo, deben de recibir un tratamiento distinto que el de los niveles inferiores.
- Analizaron temas relativos a técnicas y herramientas de Selección más conocidas, con el objeto de contar con un parámetro de comparación referente al sistema de Selección, investigado con el propuesto.
- En el presente trabajo, analizamos el sistema de Reclutamiento existente en la Institución de Banca Múltiple, y detectamos la necesidad de explorar con más frecuencia las Instituciones de Enseñanza Superior y las Universidades, ya que,-

únicamente se utilizan las fuentes más comunes, por medio de las cuales, en ocasiones no es posible allegarse de candidatos con características uniformes y adecuadas a determinadas vacantes.



A N E X O S

---

INSTITUCION  
DE  
BANCA MULTIPLE

DE _____	A _____ SELECCION DE PERSONAL
NUMERO SISTEMA DE EVALUACION _____	_____
_____	FECHA _____

Presentamos a sus finas atenciones al Sr. (ita) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ para que se sirvan efectuar la Evaluación co-  
rrespondiente, para ocupar el puesto de \_\_\_\_\_ y, una  
vez obtenidos los resultados favor de enviarlos a esta Sucursal a la -  
atención de quien suscribe el presente.

ATENTAMENTE

\_\_\_\_\_  
Nombre del Gerente

Anexo: Solicitud de empleo.

---

INSTITUCION  
DE  
BANCA MULTIPLE

DE CONTRATACION DE PERSONAL \_\_\_\_\_  
ASUNTO SISTEMA DE EVALUACION \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

Hemos recibido la solicitud de Evaluación de Sr. (ita.) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_, enviada por Ud.

Nos es grato informarle que de acuerdo a la capacidad instalada para -  
el Sistema de Evaluación de candidatos, dicha persona iniciará sus trá-  
mites el día \_\_\_\_\_. Una vez terminados los trá-  
mites le haremos llegar los resultados.

Estamos a sus ordenes para cualquier aclaración al respecto.

ATENTAMENTE .

---

INSTITUCION  
DE  
BANCA MULTIPLE

DE SELECCION DE PERSONAL \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
SISTEMA DE EVALUACION \_\_\_\_\_  
ASUNTO \_\_\_\_\_  
FECHA \_\_\_\_\_

De acuerdo a su atenta del día \_\_\_\_\_ en la que nos solicita la  Evaluación  Contratación, del Sr. (ita) \_\_\_\_\_

Le informamos que ésta quedará suspendida transitoriamente, hasta que dicha persona cumpla con el trámite descrito a continuación:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

ATENTAMENTE

---

INSTITUCION  
DE  
BANCA MULTIPLE

DE SELECCION DE PERSONAL \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_  
ASUNTO SISTEMA DE EVALUACION \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

De acuerdo a su solicitud, hemos aplicado los exámenes de admisión al Sr. (ita.) \_\_\_\_\_ y estos no han sido satisfactorios de acuerdo al reporte que anexamos. Por lo anterior estamos en espera de conocer sus comentarios al respecto.

A T E N T A M E N T E

Anexos: Solicitud de empleo  
y Reporte de Evaluación.

**DATOS GENERALES**

FECHA

<b>Apellido Paterno</b>	<b>Apellido Materno</b>	<b>Nombre</b>	<b>Edad</b>	<b>Edo. Civil</b>	<b>Sexo</b>
<b>Domicilio (Calle, Núm. Col. S.P. y Ciudad)</b>					<b>Teléfono</b>
<b>Presentado por</b>			<b>Sucursal</b>		

**CONOCIMIENTOS**

**HABILIDADES**

	NO APTO			A P T O				NO APTO			A P T O		
	P	N	R	B	MB	E		P	N	R	B	MB	E
Aritmética	.	.	.	.	.	.	Percepción Numérica	.	.	.	.	.	.
Ortografía	.	.	.	.	.	.	Atención Discriminativa	.	.	.	.	.	.
Ortografía Numérica	.	.	.	.	.	.	Destreza Manual	.	.	.	.	.	.
Plenografía	.	.	.	.	.	.	Percepción Alfabética	.	.	.	.	.	.
Taquigrafía	.	.	.	.	.	.							
Contabilidad	.	.	.	.	.	.							

(P) Pésimo, (N) Mal, (R) Regular, (B) Bien, (MB) Muy Bien, (E) Excelente.

**INTELIGENCIA**

<b>Cociente Intelectual</b>	<b>Defic.</b>	<b>Inf.</b>	<b>Med.Inf.</b>	<b>Term.Med.</b>	<b>Med.Sup.</b>	<b>Sup</b>	<b>Muy Sup.</b>

TRAMITE QUE SE DARA AL CANDIDATO

- ACEPTADO
- CONTRATAR PARA LA SUCURSAL
- RESERVA OPERACION METROPOLITANA

RECHAZADO  
CAUSA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

EN CASO DE SER ACEPTADO SE LE PEDIRA LA SIGUIENTE DOCUMENTACION

<input type="checkbox"/> COPIA FOTOSTATICA DE ACTA DE NACIMIENTO	<input type="checkbox"/> COPIA FOTOSTATICA DE CERTIFICADO DE ESTUDIOS TERMINADOS
<input type="checkbox"/> COPIA FOTOSTATICA DE CALIFICACIONES DEL ULTIMO GRADO CURSADO	<input type="checkbox"/> COPIA FOTOSTATICA DE CARTILLA (HOMBRES DE 18 AÑOS EN ADELANTE)
<input type="checkbox"/> 3 FOTOS DE FRENTE TAMAÑO INFANTIL	<input type="checkbox"/> 2 FOTOS DE FRENTE TAMAÑO POSTAL
<input type="checkbox"/> 2 CARTAS DE RECOMENDACION MEBRETADAS Y DIRIGIDAS A LA INSTITUCION	<input type="checkbox"/> NO. DE REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES (EN CASO DE ESTAR REGISTRADO)

SI EL ESTADO CIVIL ES CASADO, DEBERA ANEXARSE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:

<input type="checkbox"/> COPIA FOTOSTATICA DEL ACTA DE NACIMIENTO DE LA ESPOSA	<input type="checkbox"/> COPIA FOTOSTATICA DEL ACTA DE MATRIMONIO
<input type="checkbox"/> COPIA FOTOSTATICA DEL ACTA DE NACIMIENTO DE C/U DE LOS DESCENDIENTES	
<input type="checkbox"/> 1 FOTO DE FRENTE TAMAÑO INFANTIL, ESPOSA	<input type="checkbox"/> 1 FOTO DE FRENTE TAMAÑO INFANTIL DE C/U DE LOS DESCENDIENTES

DATOS DE CONTRATACION

_____	_____	_____	_____
SUCURSAL	NO. CTA. U.		
_____	_____	_____	_____
PUESTO A OCUPAR	NO. PUESTO	SUELDO	TABULADOR
_____	_____		
SUSTITUYE A:	FECHA BAJA O TRASLADO		

FIRMA DEL GERENTE
NOMBRE

LA FIRMA DE AUTORIZACION DEL SUB-DIRECTOR SOLO SERA EN LOS CASOS EN QUE SE CONTRAVENGA - ALGUNA POLITICA INSTITUCIONAL QUE IMPIDA LA ACEPTACION DEL CANDIDATO.

FIRMA DEL SUB-DIRECTOR
NOMBRE

NOTA: ES NECESARIO QUE EL INFORME CONTENGA TODOS LOS DATOS, SEGUN EL TRAMITE QUE SE LE DE AL CANDIDATO, ASI COMO LA DOCUMENTACION QUE SE REQUIERE, EN CASO CONTRARIO SE REGRESARA A LA SUCURSAL.

RESUMEN DE EVALUACION DE ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO Y LABORAL

**EVALUACION MEDICA**

**OBSERVACIONES**

EVALUACION PSICOLOGICA _____
EVALUACION SOCIO-ECONOMICA _____
EVALUACION MEDICA _____

_____ COORDINADOR DE EVALUACION
------------------------------------



ANEXO No. 6

INSTITUCION  
DE  
BANCA MULTIPLE

REQUISICION DE PERSONAL

FECHA		
DIA	MES	AÑO

DE OFICINA SOLICITANTE  
**CENTRAL**

**A SELECCION DE PERSONAL**

<input checked="" type="checkbox"/> VACANTE	<input type="checkbox"/> NUEVA PLAZA	PUESTO o CARGO <b>AUDITOR</b>	HORARIO <b>8:00 a 16:00</b>	SALARIO <b>\$ 10,000.00</b>	ESCALA <b>2</b>
---	--------------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	--------------------------------	--------------------

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ESSENCIALES DEL PUESTO COMO EN EL CASO DE DEPARTAMENTOS DE LA INSTITUCION

CARACTERISTICAS MINIMAS QUE SE REQUIEREN EN EL CANDIDATO  
Buena presentación, deseos de superación, fluidez en el manejo de efectivo, capacidad para trabajar bajo presión, destreza manual.  
Sexo Masculino que tenga disponibilidad para viajar.

TIPO DE CONTRATO     TIEMPO INDETERMINADO     OBRAS DETERMINADAS     TIEMPO DETERMINADO

NOMBRE DE LA PERSONA QUE CAUSA BAJA EN EL GRUPO  
**SR. JULIO GONZALEZ GARCIA**

OFICINA DONDE CAUSA BAJA <b>CENTRAL</b>	SALARIO <b>\$ 10,000.00</b>	ESCALA <b>2</b>	NO. REGISTRO <b>47362402</b>	FECHA DE LA BAJA <b>20-IX-80</b>
--	--------------------------------	--------------------	---------------------------------	-------------------------------------

OTROS DATOS PRESENTADOS CON:

OTROS DATOS QUE DEBE CONSIDERARSE EN EL CASO DE LA OFICINA QUE REQUISICIONA LAS COMBINACIONES

TIPO DE CONTRATACION  
o TRASLADO

FIRMA AUTORIZADA

**SR. GERENTE**

EN CASO DE HABER REALIZADO TRASLADOS, ANOTAR HISTORIA AL REVERSO, ASI COMO CUALQUIER OBSERVACION PERTINENTE.

\*

B I B L I O G R A F I A

## B I B L I O G R A F I A

ARIAS GALICIA FERNANDO  
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
EDITORIAL TRILLAS, S.A.  
MEXICO 1975

ROYER H. HANK  
RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL  
EDITORIAL TECNICA, S.A.  
MEXICO 1968

AGUSTIN REYES PONCE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
EDITORIAL LIMUSA  
MEXICO 1973

AGUSTIN REYES PONCE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA  
PRIMERA PARTE  
EDITORIAL LIMUSA  
MEXICO 1978

AGUSTIN REYES PONCE  
ADMINISTRACION DE PERSONAL SEGUNDA PARTE  
EDITORIAL LIMUSA  
MEXICO 1976

DALTON E. Mc FARLAND  
ADMINISTRACION DE PERSONAL  
FONDO DE CULTURA ECONOMICA  
MEXICO L972