

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



**“La Selección y Reclutamiento de Personal en el  
Banco Nacional de México S. A.”**

*XcΔl*

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

**ENRIQUE FRANCISCO AGRAZ SANCHEZ LUGO**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

**Lic. Humberto Ramírez Iglesias**

*1ej.*  
*2*  
México, D.F.

1979

9143



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

**LA SELECCION DE PERSONAL**

**EN EL**

**BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A.**

## TEMARIO

**AREA: ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

**TEMA: LA SELECCION Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN EL BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A.**

**I . - Prologo.**

**II. - Introducción.**

**a) Sintesis. Historia del Banco Nacional de México, S. A.**

**III. - Que es Reclutamiento.**

**IV . - Que es Selección .**

**V . - La Selección de Personal en el Banco Nacional de México, S. A.**

**a) Análisis de puestos**

**b) Solicitud de empleo**

**c) Entrevista**

**d) Pruebas psicológicas**

**e) Encuesta socioeconomica**

**f) Filiación .**

**g) Verificación de datos y referencias**

**h) Exámen Médico**

## TEMARIO

**AREA:** Administración de Recursos Humanos

**TEMA:** La Selección y Reclutamiento de Personal en el Banco Nacional de México, S. A.

**I. - Prologo**

**II. - Introducción**

a) Síntesis. Historia del Banco Nacional de México, S. A.

**III. - Que es Reclutamiento**

**IV. - Que es Selección**

**V. - La Selección de Personal en el Banco Nacional de México, S. A.**

a). - Analisis de Puestos

b). - Solicitud de Empleo

c). - Entrevista

d). - Pruebas Sicológicas

e). - Encuesta Socioeconómica

f). - Verificación de Datos y Referencias

g). - Exámen Médico

## **VI. - Técnicas complementarias de la Selección de Personal.**

- a) Contrato de trabajo**
- b) Inducción y Orientación**
- c) Adiestramiento**

## **VII. - Conclusiones.**

## **VIII. - Bibliografía.**

## PROLOGO

## PROLOGO

El Banco Nacional de México, S. A., puede tener la mejor situación económica, con una situación geográfica muy favorable y cómoda, con la mejor maquinaria, mejores métodos, mejor organización, mejores medios de comunicación, una amplia gama de servicios bancarios, buenas prestaciones, mejores materiales audio-visuales, pero el factor más importante será el elemento humano.

En nuestros tiempos, a pesar de los grandes avances de nuestra época y descubrimientos, el elemento humano seguirá siendo el factor fundamental en cualquier empresa.

Las personas que integran una empresa pública o privada, hacen que esta pueda funcionar correctamente o se llegue a hundir; es por esta razón que una empresa que quiera salir adelante, necesita seleccionar al personal de manera adecuada.

En nuestra época, el alto costo de la vida, la competencia, los sindi-

catos, y principalmente los clientes, están obligando a las empresas a utilizar los mejores procedimientos y técnicas así como sus mejores elementos humanos, con el fin de salir adelante y resolver los grandes e insalvables problemas que deben afrontar las empresas modernas.

De todos nosotros es conocido el valor que tiene nuestra institución, por la trascendencia e importancia que sus operaciones tienen en el medio económico del país.

Esta importancia cada día es mayor, debido a que gran número de personas utilizan nuestros servicios para llevar a cabo sus operaciones mercantiles y de producción.

El gran número de operaciones que se llevan a cabo, han obligado a que nuestra institución se haya visto en la necesidad de aumentar nuestras sucursales, y por lo tanto, el número de personas que laboran en él.

Considero que es de gran interés para nosotros, investigar y conocer como nuestra institución, capta, selecciona y coloca al elemento humano

Que se va a contratar.

Si la importancia de las operaciones bancarias es fundamental para la existencia de nuestro banco, también es muy importante el personal que trabaja dentro de él, debido a que indirectamente interviene en el crecimiento del mismo o en su estancamiento y desaparición.

Este es el motivo de nuestro trabajo: De que medios se vale el Banco Nacional de México, S. A., para seleccionar y contratar su personal. A continuación daremos el objetivo general del banco:

Satisfacer las necesidades de sus clientes mediante un servicio eficaz, fomentar el bienestar económico y espiritual de su personal, y lograr una rentabilidad adecuada para sus accionistas, y con todo ello, aportar su más decidida contribución a la gran empresa para acelerar el desarrollo económico y el mejoramiento social y cultural de nuestro País.

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

## **SINTESIS HISTORIA DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO**

**La historia de los Bancos Comerciales en México, data de 1864, año en que se aprecia un conjunto más o menos importante de instituciones, origen de nuestro actual sistema Bancario Nacional.**

**El primer banco de depósitos establecido en el país fue el de Londres, México y Sudamérica, que funcionó como sucursal de un banco londinense fué éste banco el iniciador de sistemas y operaciones bancarias no conocidas en nuestro país, como la emisión de billetes por parte de los bancos a su propio cargo, y algunas otras prácticas muy importantes que marcaron una primera etapa en la banca mexicana.**

**En 1884 se marca el principio de una segunda etapa en la evolución bancaria. En junio entró en vigor un código mercantil con ciertos principios justificativos de la intervención estatal en las actividades bancarias y el 2 de junio se fusionaron los Bancos Nacional Mexicano y Mercantil Mexicano para formar el Banco Nacional de México, S. A.**

**Nuestro Banco es el primero por antigüedad e importancia en América Latina.**

Poco después se establece en 1925 el Banco de México como Banco Central oficial, lo que significa el principio de la etapa moderna del Sistema Bancario Mexicano.

Entre los disturbios económicos provocados a raíz de la crisis mundial de 1929, se estableció la ley monetaria de 1931, la Ley General de Instituciones de Crédito en 1932, así como reformas a la Ley Organica del Banco de México, puestas en vigor el mismo año.

Pasada la depresión se establecieron reestructuraciones a las leyes en 1941, que dictan las normas que hasta la fecha rigen nuestras actividades.

El Banco Nacional de México, S. A. a través de los años ha sabido sostener su supremacía y actualmente es el primer banco en america latina y ocupa un honroso lugar entre los 500 bancos más importantes del mundo.

#### APORTACIONES A LA BANCA DEL PAIS

1929 Primer banco en prestar el servicio de ahorros.

1935 Primer banco en llevar su propio Depto. Fiduciario y de Valores.

1958 Primer banco en prestar el servicio de P. P.

1959 Primer banco en crear su propio Depto. de Valores (autónomo).

1964 Primer banco en prestar el servicio de P. Hipotecarias.

1964 Primer banco en prestar el servicio de préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero.

1965 Primer banco en contar con equipo electrónico.

1967 Distinción otorgada por el Gobierno para el ahorro escolar.

1970 Primer banco en ofrecer el servicio de Cuenta Bancomática con T. V. de circuito cerrado.

1970 Primer banco en ofrecer el servicio de control electrónico.

### SU PREPONDERANCIA.

Más del 40% de los depósitos de ahorros de toda la República Mexicana.

Unico banco cuya estructuración está formada por la más extensa red de sucursales propias, con política y sistemas uniformes, sus recursos actuales (peso sobre peso) alcanzarían a formar una colonia cuya altura equivaldría a la órbita del satélite.

Su presupuestal anual de gastos equivale al de un estado pequeño. Su personal (más de 13,000.) y sus familias, formarían una ciudad de más de 50,000. habitantes.

Su red de sucursales es la más amplia que existe en la República Mexicana

El número de corresponsales en la República Mexicana es el más selecto y amplio en el país.

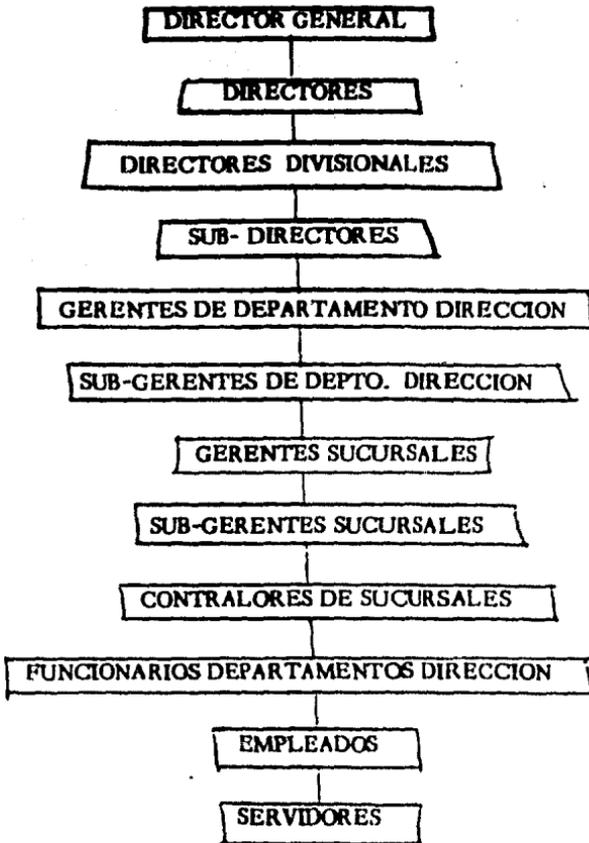
El mayor y más selecto número de corresponsales extranjeros.

Su capital actual es de 400'000,000.00

Su inversión en mobiliario y equipo asciende a más de 100 millones.

Sus instalaciones actuales ocupan un área equivalente a una pequeña ciudad.

ORGANIGRAMA SIMPLE BANCO NACIONAL DE MEXICO



## QUE ES RECLUTAMIENTO

## DEFINICION

Puede definirse el reclutamiento sustancialmente como la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa. La determinación posterior del grado de eficiencia que demuestren los candidatos y de si éstos alcanzan o no el nivel exigido por la empresa, es labor de la selección.

Para ser eficaz, es decir, para proveer en el momento oportuno un número suficiente de candidatos valiosos para los fines de la selección, es necesario que el reclutamiento no se realice en forma improvisada, sino siguiendo un plan cuidadosamente estudiado y programado en todos sus detalles.

Dicho en otras palabras, la investigación del personal de cualquier tipo y nivel es conducida a través de un plan preciso, y no se deja a la improvisación del momento o a la inspiración subjetiva de una determinada persona, en razón a las grandes dificultades y el elevado costo que representa el encontrar los candidatos más idóneos.

De otro modo, se correría el peligro de elegir y hacer uso de fuentes y órganos de reclutamiento nada apropiados, cometer errores en su utilización, y no beneficiarse ni siquiera de un mínimo de sus posibilidades, obteniendo como resultado la contratación de un personal tal vez desechado por otras empresas, o un número tan exiguo de candidatos que imposibilite una selección seria, e incluso de no hallar ni un solo aspirante aprovechable. Supuesto lo que antecede, puede decirse que el programa de reclutamiento consiste en determinar paulatinamente, en función de las necesidades de la empresa, de la situación del mercado del trabajo y de las circunstancias sociales y geográficas en que aquélla se desenvuelve, cuáles son:

1. - Las fuentes mejores, por cantidad y calidad de rendimiento, donde han de buscarse los candidatos.
2. - Los medios o instrumentos más idóneos para procurarse los posibles candidatos y provocar en ellos el necesario interés por los puestos de trabajo ofrecidos.

A tal fin, es preciso que todo programa de reclutamiento vaya precedido de un cuidadoso análisis de los puestos ofrecidos, una descripción de las obligaciones y derechos inherentes y de una precisa definición de los requisitos exigidos por la empresa ofertante.

## EL RECLUTAMIENTO COMO PROCESO.

El reclutamiento debe concebirse como un programa de carácter permanente y continuado, y no como cierto número de acciones sin relación y limitadas en el tiempo, desarrolladas cada una de ellas en razón de una específica y particular exigencia. Lo mismo que las demás funciones de dirección del personal, el reclutamiento aparece como un proceso continuo, permanente, que afecta a cada momento de la vida empresarial y se inicia aun antes de que sea implantada una norma práctica para la investigación de personal. Este proceso continuo se concreta, cuando surge la necesidad de nuevo personal, en actos formales para su investigación y búsqueda, siguiendo un determinado proceso y mediante el empleo de instrumentos y técnicas apropiados.

Puesto que el reclutamiento es un proceso continuo, no puede considerarse aisladamente, sino encuadrado en el conjunto de la organización. Constituye realmente un medio de actuación dentro de la política de la empresa, contribuyendo, en estrecha colaboración con los demás factores, a la consecución del supremo objetivo de su organización: la máxima eficacia, merced

a un mejor rendimiento y aun menor costo.

Los resultados del reclutamiento de personal están efectivamente encaminados a asegurar esa eficiencia, mediante una investigación más racional unida a la esmerada utilización de las fuentes y las técnicas, con la finalidad de promover un número de candidatos aptos para hacer posible una acertada selección posterior.

### FASES DEL RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento se compone esencialmente de seis fases distintas, cada una de las cuales presenta problemas particulares:

1. - La definición de los objetivos y de la política de reclutamiento que se desea llevar a cabo.
2. - La organización del reclutamiento: tareas, responsabilidad, procedimientos o normas, programas.
3. - La previsión y la programación de las necesidades de personal.
4. - La individualización y utilización de las fuentes proveedoras de personal y las técnicas de reclutamiento más convenientes para cada tipo de empleados y obreros, así como para las circunstancias en que se halle la empresa que los solicita.

5. - La valoración y el control, tanto de la actividad global del reclutamiento como de las fuentes de provisión y técnicas utilizadas.

### POLITICA DEL RECLUTAMIENTO

Definir la política del reclutamiento significa enunciar los objetivos que se desean conseguir a través del mecanismo empleado en su realización práctica, y fijar el esquema de actuación para alcanzarlos. Esto significa tanto como establecer algunos principios a los cuales se desea atenerse. Se intenta por ejemplo:

- a) ¿Reclutar en el seno de la misma empresa, siempre que sea posible?
- b) ¿Incluir entre los posibles candidatos a personas que tengan relación de parentesco con los actuales empleados?
- c) ¿Reclutar jóvenes que no han cumplido aún el servicio militar?
- d) ¿Admitir mujeres casadas?
- e) ¿Aceptar a personas mayores de 40 años, o que rebasen otro límite determinado de edad (distinto, según categorías)?
- f) ¿Utilizar solamente determinadas técnicas y fuentes de provisión?

## ORGANIZACION DEL RECLUTAMIENTO

### Implementación de Un Programa

Por lo que respecta a la organización del reclutamiento, es preciso distinguir entre fijación del programa, procedimientos de convocatoria del personal, atribución de labores y responsabilidades.

El programa de reclutamiento puede fijarse a corto y medio plazo, en función de las necesidades concretas de la empresa en cuanto a contratación de nuevo personal con más o menos urgencia; o a largo plazo. En cada caso, deben tenerse presentes los puntos que siguen:

1. - Número de personas a admitir.
2. - Clase de trabajos que han de realizar.
3. - Requisitos esenciales exigidos por los puestos de trabajo citados.
4. - Características que las personas a admitir deben poseer respecto a: edad, clase y nivel de conocimientos, especialización y experiencia anteriores, condiciones físicas, mentales y de personalidad.
5. - Tipo y grado de adiestramiento que será preciso impartir al nuevo personal y su duración.
6. - Fecha aproximada de su incorporación a los puestos de trabajo.

## REQUISITOS DEL PROGRAMA

En función de estos puntos fundamentales, se puede proceder a fijar definitivamente el programa de reclutamiento. A tal fin es preciso:

1. - Establecer el programa sobre la base de las características de los puestos ofrecidos, el trabajo a ellos inherente y las condiciones o requisitos que han de reunir quienes los vayan a ocupar.
2. - Estudiar un programa de reclutamiento no genérico, sino distinto para cada categoría de empleados que se quiera contratar (obreros, mecanógrafas, titulados, directivos, etc.), ya que son diferentes, según dichas categorías, las relaciones entre la oferta y la demanda, las tendencias, motivaciones, los intereses y las reacciones de los posibles candidatos.
3. - Implantar el programa no en forma abstracta o sobre la base única de lo que la empresa exija, sino teniendo presente la idea que sobre ésta se hayan formado los aspirantes, el sector en que opera y la clase de trabajo ofrecido, como también la opinión sugerida a los candidatos por la lectura del programa.
4. - Estudiar atentamente las fuentes proveedoras del personal, la técnica y los instrumentos de reclutamiento, en función de:
  - a) Las exigencias y requisitos a cuyo cumplimiento está dirigida la actividad de reclutamiento;
  - b) La situación concreta del mercado del trabajo en la zona y la época en cuestión;
  - c) Nivel social en que se halla situada la empresa;
  - d) Localización geográfica de la misma;

e) Fecha en que deberá incorporarse a la empresa el nuevo personal admitido;

f) Costo probable a que puede resultar la utilización de cada una de las fuentes de provisión, técnicas y procedimientos.

g) Límite máximo de costo que la empresa se halla dispuesta a soportar por la actividad de reclutamiento.

5. - Elegir sucesivamente, en función de los fines señalados, las fuentes proveedoras, las técnicas y los procesos de reclutamiento que permitan ponerse en contacto con las personas que reúnan las condiciones exigidas, dentro de su propio ambiente.

6. - Asegurar la máxima agilidad, flexibilidad y oportunidad de los procedimientos puestos en práctica.

7. - Controlar constantemente la eficacia del programa y perfeccionar los medios o instrumentos empleados, a fin de que sean en todo momento idóneos a la realidad sobre la cual deben operar.

#### NECESIDAD DE CONOCER EL TRABAJO OFRECIDO Y LAS PERSONAS APROPIADAS PARA EL.

##### Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo.

El establecimiento de un programa de reclutamiento debería siempre estar precedido de un atento estudio de las características y contenido de los puestos de trabajo que motivan la investigación y de los requisitos psicofísicos, personales y profesionales de los candidatos, con objeto de adaptar el programa a las condiciones que éstos han de reunir y de evitar una actuación ambigua

y genérica, de rendimiento inevitablemente menor, tanto en eficacia como en costo.

El conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de las condiciones que han de reunir las personas a admitir, es también muy necesario para facilitar y simplificar la selección, evitando tomar en consideración a los aspirantes desprovistos de los requisitos mínimos exigidos y reduciendo la dificultad y la incertidumbre del juicio. Quien selecciona, y antes aún, quien investiga y busca el personal, no puede cumplir correctamente su misión si dispone solamente de información genérica e insuficiente sobre los puestos de trabajo que han de cubrirse y los requisitos exigidos a los posibles aspirantes a los mismos.

De ello se deduce bastante claramente la necesidad de disponer, antes de poner en práctica un programa de reclutamiento y selección, de suficientes elementos de juicio pueden obtenerse de:

1. - Un análisis de los puestos ofrecidos (si son ya existentes o de nueva creación).

2. - Una descripción de las obligaciones y labores a ellos inherentes.

3. - Una definición de los requisitos a exigir a las personas que aspiren a ocupar los citados puestos.

Si en la empresa se llevó previamente a cabo un análisis de los puestos de trabajo, por ejemplo con fines de reorganización o simplificación de métodos y procedimientos, puede aquél ser utilizado para definir detalladamente las actividades laborales que han de desempeñar las personas a admitir, y consecuentemente, prefijar los requisitos exigibles a los candidatos.

En el caso de que no se haya realizado tal análisis, puede ahora efectuarse ex profeso con finalidad de selección. A este efecto se puede, sencillamente, entrevistar a un productor que actualmente ocupe el puesto de trabajo en cuestión, y que ajuicio de su inmediato superior desempeñe su cometido de manera satisfactoria, por reunir las condiciones psicofísicas y profesionales requeridas.

La entrevista se mantiene en el mismo puesto de trabajo, de forma que se pueda observar al productor en actividad normal y anotar las circunstancias ambientales en que se desenvuelve: por ejemplo, ruidos, humedad, calor, ventilación, iluminación, vibraciones, trabajos tóxicos o malsanos, instrumentos de traba-

jo empleados, tipo de máquina que el productor atiende, etc.

Es conveniente completar la entrevista dirigiendo alguna pregunta también al superior inmediato del productor examinado. Principalmente, para confirmar la opinión que éste nos merecía y aclararo ampliar detalles, y en segundo lugar para obtener datos específicos sobre: responsabilidad anexa al puesto de trabajo estudiado; tipo de decisiones que el productor debe tomar y frecuencia de las mismas; posibles daños que el trabajador puede ocasionar por un trabajo defectuoso o poco esmerado; qué relaciones laborales internas mantiene, y con quién; por quién es controlado, asesorado y ayudado; qué posibilidades de mejora posee.

## QUE ES SELECCION

## LA SELECCION DEL PERSONAL

### Importancia de la Selección.

La elección de colaboradores constituye, para cualquier organización (empresa privada o pública), un problema de extremada importancia y delicadeza, de cuya más inteligente solución depende su eficiencia y potencialidad. Un error cometido en la fase de selección es susceptible de producir consecuencias que, aparte de ser desagradables para todos los afectados, se traducen finalmente en un perjuicio económico para la organización. Valoremos este perjuicio, teniendo en cuenta el alto costo unitario del trabajo y considerando los periodos de vacaciones de los productores, los gastos ocasionados por los procesos de admisión de nuevo personal y licenciamiento de los inadaptados, el costo del adiestramiento (tanto más elevado cuanto más complejo sea el trabajo), el rendimiento limitado de los nuevos productores durante el periodo de su ambientación, etc.

Se podría objetar que la selección misma, como quiera que se lleve a cabo, comporta un costo, tanto más notable cuanto más complejo sea el procedimiento

seguido , y mayor el número de personas afectadas. Pero precisamente por esto es absolutamente indispensable asegurarse desde el comienzo del proceso selectivo (para eliminar a tiempo las personas no aptas y reducir así el costo de aquél) de que los individuos examinados posean, en el grado mínimo cuando menos, las cualidades fundamentales para desempeñar con éxito una actividad determinada. El costo de una selección eficiente, siempre que se halle contenido dentro de los límites adecuados al nivel cuantitativo y cualitativo de las personas admitidas, será pronto amortizado por los ahorros que la empresa obtendrá al evitar frecuentes cambios de personal, adiestramiento y períodos de rendimiento limitado de los nuevos productores, etc.

La necesidad de un método científico de selección es consecuencia de la paulatina disminución de los contactos personales y el conocimiento directo entre empresarios y productores, así como de la ampliación y complicación de las tareas individuales. Por un lado, el ofertante de trabajo, que ya no es un individuo sino una organización, advierte la necesidad de un instrumento que le permita conocer a las personas antes de admitirlas, y conocerlas de modo seguro,

a través de datos que puedan ser clasificados, tabulados, confrontados. De esta forma, la selección inorgánica, confiada al azar o a la simpatía o antipatía personal, se sustituye por un proceso sistemático y objetivo, un criterio uniforme y basado sobre parámetros precisos.

Por otro lado, la selección así realizada constituye un derecho, y dentro de ciertos límites, una garantía para el productor. Un derecho, porque el individuo que aspira al ingreso en una empresa debe tener la oportunidad de solicitarlo, indicando la clase de trabajo que mejor pueda realizar según sus aptitudes, y ver posteriormente que su petición pueda ser admitida o rehusada, de acuerdo con criterios definidos, objetivos y razonables, puestos de manifiesto a lo largo de un proceso que lo pone al amparo de arbitrariedades y errores.

Una garantía, porque un método y un procedimiento ofrecen mayor protección que el azar o los sentimientos de simpatía o antipatía personales, y es siempre mejor que la falta total de método y proceso; "dentro de ciertos límites" hemos dicho, porque indudablemente el productor no puede controlar en forma absoluta los procedimientos y métodos estudiados y puestos en práctica por una organización en su propio provecho.

## EL CONCEPTO DE SELECCION.

### Definición.

La selección, en sustancia, consiste en:

1. - Especificar las cualidades y requisitos necesarios para desempeñar determinadas labores.
2. - Identificar y medir las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos individuos admitidos a examen.
3. - Elegir los individuos que poseen tales cualidades, características, etc., a un nivel suficiente para desempeñar las labores asignadas a satisfacción propia y de la empresa que los adminta.

La selección se funda en la idea de que cualquier tipo de trabajo, si ha de ser ejecutado con resultados satisfactorios para ambas partes interesadas, requiere en quien lo realice un conjunto de cualidades, características, intereses y aspiraciones. Cada una de estas cualidades y características se hallan presentes en cada individuo en grado muy distinto, y evidentemente el productor desarrollará su actividad de modo tanto más positivo cuanto más se aproximen sus condiciones al nivel exigido por el mismo trabajo.

Es misión de la acción selectiva, por consiguiente, realizar una confrontación, un control cuantitativo y cualitativo de la capacidad, aptitudes, características

**físicas, psicológicas, personalidad, intereses y aspiraciones de los candidatos** con los necesarios para el desempeño de los puestos de trabajo, o si se prefiere con las cualidades y características de una persona standard abstracta, prefigurada como apta para cualquiera de aquéllos, considerados uno por uno.

Esto supuesto, se puede definir la selección bajo un doble aspecto:

1. - Desde el punto de vista conceptual, consiste en la elección de un sujeto para un trabajo en el que se prevé que sus cualidades encuentren la mejor utilización posible.
2. - Desde el punto de vista técnico, consiste por el contrario en la especificación y medida, por medio de determinadas técnicas, de las cualidades y características del sujeto, y su confrontación con las exigidas por los puestos a ocupar.

En un deseo de unificar las dos definiciones, puede decirse que la selección del personal es el proceso encaminado a establecer, mediante el empleo de técnicas apropiadas, cuáles de entre varias personas son idóneas, por sus cualidades actuales y potenciales y por sus características, para desarrollar la actividad a la que están destinadas, a satisfacción tanto personal propia del trabajador como de la empresa que los admita.

## TIPOS DE SELECCION

Cuando se habla de selección del personal, se tiene presente, por lo general, solamente el valor de las candidaturas provenientes del exterior, pero en realidad el proceso selectivo opera lo mismo en la confrontación de quienes se hallan fuera de la empresa y aspiran a ingresar en ella, que en la de aquellos que ocutualmente se encuentran a su servicio. En este segundo caso, el fin perseguido es el traslado de la persona que ocupa un puesto, a otro que se adapte mejor a sus cualidades y características comprobadas.

También la selección interna puede presentar los dos aspectos; el de valoración y el de orientación. El primero, de actuación rígidamente selectiva, segun la valoración asignada a cada aspirante, se da en los concursos intemos de las empresas, cuando le número de los participantes es superior al de puestos a cubrir. La selección orientativa tiene lugar siempre que se quiera asignar al productor un puesto de trabajo más en consonancia con sus cualidades, características, intereses y aspiraciones.

Cuando se realiza con elementos procedentes del exterior, la selección es un proceso de doble dirección, en el cual tanto el ofertante de trabajo como el

productores buscan, a través de las diversas fases en que el proceso se articula, llegar a una decisión. Por un lado, el ofertante de trabajo trata de averiguar si el candidato posee las cualidades y características necesarias para merecer la admisión; por el otro, el aspirante a ingreso considera si las características y los requisitos del puesto de trabajo al que opta corresponden a sus cualidades, aspiraciones e intereses, y si son compatibles con éstos el ambiente de trabajo, las condiciones laborales y las perspectivas para el futuro.

### LA SELECCION COMO PROCESO

#### Proceso de Carácter Permanente.

La selección del personal es un proceso de carácter permanente. No consiste ni termina con la ejecución de un determinado acto o serie de actos, como por ejemplo la admisión del candidato, sino que afecta al sujeto durante toda su permanencia al servicio de la empresa.

En efecto, si la finalidad de la selección es encontrar el hombre apropiado para el trabajo apropiado, no puede decirse que haya sido alcanzada por el solo hecho de la admisión de un individuo para ocupar un puesto de trabajo que de momento

se le asigna. Y ello por dos razones: en primer lugar, la selección es al mismo tiempo comprobación y medición de una determinada situación individual, y la predicción de su futuro éxito; es decir, una diagnosis para el presente y una prognosis para el futuro. Pronóstico que debe ser constantemente controlado para ratificar su validez y exactitud, o modificarlo en caso de error o cambio de las circunstancias.

La adaptación al cambio de las circunstancias introduce la segunda razón. En el curso del tiempo pueden registrarse mutaciones en las características y el contenido del trabajo desarrollado, entre otras causas por la misma evolución de la empresa; aun concediendo que aquéllos sean suficientemente estables por un período razonable de tiempo, cambianse entonces las cualidades y características de los productores, o mejor dicho, se altera la medida en que están presentes. Para asegurar constantemente el equilibrio entre requisitos del trabajo y cualidades del sujeto, la selección debe actuar en forma permanente, mediante un continuo y constante control de los datos, y un consecuente adecuamiento de la situación.

### Proceso Articulado en Fases.

El proceso de selección se articula normalmente en una serie de fases sucesivas ( la criba preliminar de las solicitudes de ingreso, el examen de los impresos-modelo o formularios informativos, las entrevistas de diversos géneros, el reconocimiento médico, el control de las referencias, el control sobre el acoplamiento del personal seleccionado, etc. ), cada una de las cuales presentan sus propias características.

Particularmente el proceso de selección en sentido estricto-es decir, el que concluye con la admisión del candidato- es comparado con una carrera de obstáculos similar que expresa eficazmente que cada fase de proceso equivale para el candidato a un obstáculo que debe superar para alcanzar la meta final de la admisión. El orden en que se suceden las diversas fases varía según las dimensiones de la empresa, el tipo de personas a admitir, nivel de su formación, etc. No debe olvidarse que se hallan siempre estrechamente ligadas entre sí, por lo cual se concibe al proceso selectivo como un todo unitario. Por esta razón, cualquier innovación o modificación introducida en una fase, queda encuadrada y armonizada en el ámbito del proceso entero: por ejemplo, si se modifica el contenido de

la entrevista, o bien se exigen nuevos requisitos a los candidatos, se debe actualizar también el formulario informativo que han de cumplimentar, de forma que recoja solamente los datos deseados como interesantes, eliminándose los considerados sin utilidad.

### PREMISAS NECESARIAS A LA SELECCION

Todo lo dicho antes aquí permite especificar tres premisas o condiciones determinantes para una implantación eficaz de la actividad de selección del personal:

1. - Conocer los elementos constitutivos, las características y las condiciones de los puestos de trabajo para cuya ocupación deben elegirse los candidatos; las tareas exactas que cada uno de ellos requiere a quien le sea asignado; los requisitos sico-físicos, personales y profesionales necesarios para desarrollar las satisfactoriamente; el grado en que cada requisito deberá estar presente en el candidato, distinguiendo entre requisitos importantes (es decir, deseables pero no indispensables), y requisitos "esenciales" (o sea, totalmente indispensables).
2. - Conocer las diversas técnicas de selección posibles, sus características y modalidades de empleo. A este propósito, es preciso guardarse del peligro, nada raro de saberlo todo sobre las técnicas de selección y dedicar gran esfuerzo a su refinamiento y perfección, y al mismo tiempo perder de vista los

finés específicos de toda acción selectiva. Se corre el riesgo, en caso contrario, de obtener resultados no satisfactorios aun empleando instrumentos óptimos; por ejemplo, seleccionar candidatos válidos pero de calidad muy superior a la requerida por el trabajo ofrecido, y por ello destinados fatalmente a no permanecer largo tiempo en la empresa, o a convertirse en descontentos y frustrados, causa siempre de malestar y tensión.

3. - Determinar en cada caso, en función de las específicas exigencias del momento, cuáles son los procedimientos y las técnicas de selección más indicadas para obtener elementos idóneos y con el menor costo posible, siempre y por supuesto a igualdad apreciable de resultados.

### NECESIDAD DE UNA POLITICA DE SELECCION.

#### Contenido

El proceso de selección, por su importancia, no puede confiarse al azar o a la iniciativa individual aislada. Debe fundarse en una política claramente definida, sin la cual todo programa o procedimiento corre el riesgo de resultar ineficaz.

La política indica, a grandes rasgos, lo que se debe hacer para realizar el programa de selección. Establece, en otros términos:

1. - Las directrices fundamentales a las que debe atenerse la empresa para el

reclutamiento, la selección y la admisión del personal. Tales directrices son de suma importancia para conseguir una uniformidad de dirección en los procedimientos y en los criterios de enjuiciamiento, especialmente cuando la empresa está articulada en unidades geográficamente descentralizadas, y cuando no se encomienda a una oficina o servicio único la realización de todo el proceso de selección.

2. - Las bases sobre las cuales, debe fundarse la empresa para la realización práctica de los diversos puntos del programa.
3. - Las normas, los puntos de referencia esenciales para comprobar si el programa ha sido realizado o no en la forma conveniente y deseada.

Es, pues, misión de la política de selección establecer lo que se debe hacer cuando en la empresa surge la necesidad de nuevo personal. ¿Se debe promover o trasladar en el interior a la persona o personas idóneas para cubrir los puestos vacantes? ¿Se debe recurrir al exterior solamente cuando se haya comprobado que en el ámbito interno de la empresa no existen personas apropiadas? ¿Para cuales puestos es conveniente realizar una selección interior? ¿Debe iniciarse inmediatamente el reclutamiento exterior, sin tener en cuenta a los posibles productores actuales de la empresa?

También es tarea de la política de selección determinar las pruebas a que han

de ser sometidos los candidatos (¿se deben realizar los reconocimientos médicos y cuales? ¿debe recurrirse a las pruebas sicótécnicas? en caso afirmativo ¿para que niveles y puestos?, ¿cuánto se puede gastar en la realización de todo el proceso?, etc.); fijar las normas mínimas y máximas para el ingreso, la admisión a examen o la exclusión de los candidatos.

Entran en la política general de selección, por ejemplo las directrices referentes a:

- a) la edad mínima y máxima que los candidatos deben poseer, según los diversos puestos de trabajo;
- b) el título de estudios mínimo exigible;
- c) el sexo de las personas a admitir;
- d) el estado civil; por ejemplo, no se admiten mujeres casadas; o bien se desean solamente personas casadas;
- e) la situación personal y familiar de los candidatos;
- f) la localidad de residencia o procedencia;
- g) la prestación del servicio militar;
- h) los vínculos de parentesco con personas actualmente pertenecientes a la empresa, o a empresas competidoras;

i) la nacionalidad, la raza, la pertenencia a partidos políticos o a organizaciones de distinto género; etc;

j) las recomendaciones o presentaciones referentes a los candidatos.

Forman también parte de la política de selección las directrices relativas a las relaciones humanas con los candidatos (cortesía en el trato; respuesta a todas las cartas y solicitudes de información; comunicaciones escritas o telefónicas sobre el éxito de las pruebas realizadas o los coloquios sostenidos; envío de cartas personales o comunicaciones multicopiadas; supresión de comunicaciones o respuestas, etc.); la asignación de responsabilidades en las decisiones; los estándares de inteligencia fijados para la aceptación o no de las candidaturas, etc.

### REQUISITOS.

Para tener un significado efectivo, la política de selección del personal debe satisfacer algunos requisitos fundamentales.

1. - Estar claramente definida (por escrito o por normas verbales), de modo que no haya lugar a equívocos, errores o disputas.
2. - Estar de acuerdo con la política, las concepciones y los objetivos

generales de la empresa, y en particular con las implantadas en el campo de las relaciones con el personal de la misma.

3. - No contrastar con la política social y con la legislación laboral vigentes.

Una política correcta no sólo no debe ser contraria a las leyes (por ejemplo, admisión de menores por debajo de la edad mínima, o para trabajos prohibidos para ellos; admisión de mujeres para cierto tipo de labores; discriminaciones de carácter político o social-sindical, etc.), sino que debe armonizarse con las normas generales vigentes en los órganos del gobierno, principalmente las referentes al campo social.

4. - Formularse en función de las específicas exigencias y situación particular de cada empresa. En otras palabras, la política de selección no debe ser limitada, mecánicamente copiada, de otras empresas, - sino estudiada de acuerdo con los objetivos peculiares de cada una. Por esta misma razón, debe ser constantemente revisada y actualizada, según las exigencias del momento, pues una política acertada hoy puede mañana dejar de serlo.

5. - Estar formulada en sentido uniforme para toda la empresa, al menos en sus líneas fundamentales. Normas de selección más restringidas y detalladas, referentes esencialmente a la interpretación y aplicación de la política general en situaciones específicas, pueden formularse a nivel de unidad o sector empresarial.

6. - Estar formulada en términos tales que sea segura su comprensión, interpretación y aplicación uniforme por parte de todas las personas interesadas.

7. - Comunicarse a todos los interesados. Es inútil formular una política en el campo de la selección del personal si después no se la pone en conocimiento, en forma completa y adecuada, de todos aquellos que deban en su día aplicarla.

Con el fin de evitar suspicacias, malentendidos y equívocos, es también conveniente dar conocimiento de la política de selección a los productores de la empresa, como también a las personas del exterior que muestren interés por conocerla.

LA SELECCION DE PERSONAL

EN EL

BANCO NACIONAL DE MEXICO

## **a) ANALISIS DE PUESTOS. -**

### **Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo. -**

El conocimiento de las características de los puestos de trabajo y las condiciones que han de reunir las personas a admitir, es también muy necesario para facilitar y simplificar la selección, evitando tomar en consideración a los aspirantes desprovistos de los requisitos mínimos exigidos y reduciendo la dificultad y la incertidumbre del juicio. Quien selecciona y antes aún, quien investiga y busca el personal, no puede cumplir correctamente su misión si dispone solamente de información genérica e insuficiente sobre los puestos de trabajo que han de cubrirse y los requisitos exigidos a los posibles aspirantes a los mismos.

De ello se deduce claramente la necesidad de disponer, antes de poner en práctica un programa de reclutamiento y selección, de suficientes elementos de juicio que posibiliten su acertada realización. Tales elementos de juicio pueden obtenerse de:

1. - Un análisis de los puestos ofrecidos (si son ya existentes, o de nueva creación)
2. - Una descripción de las obligaciones y labores a ellos inherentes.

3. - Una definición de los requisitos a exigir a las personas que aspiren a ocupar los citados puestos.

### QUESTIONARIO PARA LA OBTENCION DE DATOS. -

Para la ordenada recogida de todos estos datos que servirán después para el programa de reclutamiento y la subsiguiente selección es conveniente disponer por anticipado de un cuestionario comprensivo de capítulos adecuadamente seleccionados por ejemplo:

1. - Nombre del Trabajo, categoría profesional, departamento o sección a que pertenece, nombre del superior inmediato, tiempo de adiestramiento.
2. - Descripción del puesto de trabajo: Labor a desarrollar por el productor, de operaciones mentales y manuales que debe ejecutar, movimientos a realizar y medios a su disposición (mecánicos, intelectuales, estadísticos); finalidad del trabajo, objetivos a alcanzar y su relación con otras actividades, cuales son las tareas principales y continuadas y cuales las ocasionales y \* periodicidad entre ambas fijadas en horas de trabajo \*o temporales y temporales y secundarias; proporción y.)
3. - Operaciones intelectuales: relación de las facultades mentales que deberán usar el productor para el desempeño de su trabajo.
4. - Esfuerzo físico: Posición del cuerpo durante el trabajo, desplazamientos, distintos movimientos a realizar, partes del cuerpo más utilizadas.
5. - Mecanismos a emplear: Máquinas, materiales, herramientas, instrumentos, medios de transporte.

6. - Responsabilidad. - Sobre elementos humanos, materiales, maquinaria, con respecto a la producción y con relación a sus elementos componentes, contactos con el exterior, manejo de dinero.
7. - Clase de decisiones y frecuencia de las mismas. - Decisiones sencillas, rutinarias, generales, complejas.
8. - Tipo de Supervisión. - Control y asesoramientos y su frecuencia por parte de los supervisores.
9. - Ambiente de trabajo. - Ruidos, emanaciones, temperatura, humedad.
10. - Enfermedades Profesionales. - Y Medidas Sanitarias.
11. - Riesgos y Medidas de Seguridad.
12. - Relaciones Laborales, clase y número de Categorías Profesionales.
13. - Horario de Trabajo y Descansos.
14. - Necesidad de Puesta al día.
15. - Sistemas Retributivos.
16. - Posibilidades de Promoción y Ascenso.

## ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION. -

Deberá ser realizado por los coordinadores del estudio; para ello, requerirán experiencia en trabajos similares.

Como parte integrante del análisis, este tipo de estudios tienen la característica de que los jefes inmediatos al puesto analizado realizan una evaluación de lo obtenido; es decir, siendo el jefe responsable de la actividad de sus colaboradores, deberá tener visión panorámica de su sección o departamento, así como de los puntos que pueden enriquecer, modificar o bien ratificar lo expresado por quien ocupe el puesto, por medio de esto se llegará a la elaboración de análisis definitivos.

## PRESENTACION DEL ESTUDIO. -

Una vez afinado y evaluado por los jefes de Sección, Departamento o Divisiones, se procederá a hacer la presentación del mismo, que debe ir acompañado de las recomendaciones que se juzguen convenientes para mejorar la marcha de la organización.

## b) SOLICITUD DE EMPLEO. -

En la solicitud se recogen una serie de datos personales del candidato que tiene como fin:

1. - Simplificar la labor de selección.
2. - Agrupar a los candidatos.
3. - Orientarlos hacia diversos trabajos más adecuados.
4. - Tener siempre un primer conocimiento del aspirante.
5. - Servir de base para las otras fases de selección.

Los datos recogidos en la solicitud son datos concretos, fácilmente comprobables y que en caso de admisión deben atestiguar.

Podrá ser más o menos amplia, pero cuantos más datos recoja, mejor orientará en las sucesivas fases.

Los datos pedidos en la solicitud deberán tener relación directa con el trabajo a desempeñar, si bien puede adaptarse el método de un cuestionario en el cual, junto con preguntas ajenas al empleo solicitado, se incluyen otras de un cierto tipo con el fin de obtener respuestas más fidedignas. Pero esto puede decirse que se utiliza pocas veces, ya que las otras fases tienen la función de profundizar, en su personalidad y de obtener respuestas fidedignas sobre opinión. En la

solicitud al tratarse de datos concretos y comprobables pueden perfectamente hacerse preguntas directas y coherentes.

### FUNCIONES PRINCIPALES. -

Por lo que respecta a la recogida de datos sobre el candidato, el formulario de ingreso cumple las funciones siguientes:

1. - Constituye un instrumento para la recogida de informaciones sobre el candidato, podría objetarse a este propósito que en muchas ocasiones el formulario significa para el aspirante la repetición de cuanto a consignado ya en su petición de ingreso. A esta objeción, puede responderse en primer lugar que el candidato pudo haber omitido en su solicitud, intencionadamente o no, ciertos datos y detalles que la empresa desea conocer en segundo lugar que es mucho más fácil para quien efectúa la selección, manejar fichas modelos que sintetizan con inmediata evidencia los datos mas significativos y que permiten rapidas comparaciones entre varios aspirantes, que verse obligado a consultar los datos del texto de solicitud cada vez que desee conocerlos o compararlos.
2. - Forman la base fundamental de los sucesivos coloquios que resultan grandemente simplificados por el hecho de que una masa de datos tan completa se haya a la inmediata disposición del entrevistador. Este en lugar de perder tiempo recogiendo los datos primarios sobre los cuales bazar posteriormente el coloquio, puede limitarse a profundizar sobre los puntos de mayor interes y puede tambien tomar nota de los temas a tratar durante la entrevista.

Es absolutamente necesario no obstante que la entrevista no constituya una comprobación literal de los datos consignados por el candidato en su solicitud ya que ello supondría una duplicación de trabajo totalmente inútil. Así pues es necesario que la conducción de la entrevista vaya vinculada del orden lógico del formulario y este debe ser solo una base para aquella y no un guion para el entrevistador ni mucho menos un esquema de preguntas para la conversación.

3. - Constituye una documentación acerca del candidato resultante de los datos transcritos por el mismo y de las anotaciones realizadas como por ejemplo: Resultado de los reconocimientos médicos, calificación de los exámenes prácticos. Que será útil tanto si se le admite al servicio de la empresa como si de momento es rechazado pero queda inscrito para futuras oportunidades.
4. - Representa un instrumento de valoración inicial de las candidaturas en efecto puesto que el formulario permite verificar la compatibilidad entre las cualidades y características de los candidatos y las requeridas por los puestos de trabajo ofrecidos así como formarse una idea de su nivel de instrucción y experiencia y su valor potencial, haciendo posible la previa y rápida eliminación de todos los aspirantes que aparezcan claramente no idoneos. Como esta eliminación puede realizarse antes del contacto personal con los mismos, produce un ahorro de tiempo y dinero tanto para la empresa como para los propios interesados que será mucho más sensible cuando como sucede con frecuencia los solicitantes residen en localidades distantes o muy distantes de aquellas donde se lleva a cabo la selección.

**BANCO NACIONAL  
DE MEXICO, S.A.**

| PARA SER LLENADO POR EL BANCO |                            |
|-------------------------------|----------------------------|
| Presentado a: _____           |                            |
| Presentado por: _____         |                            |
| Entrev. _____                 | Ex. Psic. _____            |
| Prb. Conoc. _____             | Ex. Méd. _____             |
| No. Nomina _____              | Invest. _Ord. _Extr. _____ |
| Calif. _____                  | Of. de Ing. _____          |
| Vacante que cubre: _____      |                            |



**SOLICITUD DE EMPLEO**

Esta solicitud debe llenarse de puño y letra del interesado, con tinta

| G E N E R A L E S   |   |                                      |
|---|---|--------------------------------------|
| Apellido Paterno  | Apellido Materno                        | Nombre                               |
| Domicilio Actual  | Colonia o Ciudad y Zona Postal          | Desde qué fecha                      |
| Domicilio Anterior  | Colonia o Ciudad y Zona Postal          | Desde qué fecha                      |
| No. de Tel. en mi Domicilio _____   |   | No. de Tel. de donde me llaman _____ |
| Edad: _____   | Nacionalidad _____                      |                                      |
| Fecha de Nacimiento _____   | Religión _____                          |                                      |
| Lugar de Nacimiento _____   | No. Cartilla De Serv. Militar _____     |                                      |
| <input type="checkbox"/> Soltero  | Día de Marcha: _____                    |                                      |
| Fecha Mat. Civil _____  | No. Tarjeta de Seguro Social _____      |                                      |
| <input checked="" type="checkbox"/> Casado  | No. Reg. Fed. de Causantes _____        |                                      |
| Fecha Mat. Religioso _____  |   |                                      |
| <input type="checkbox"/> Divorciado   | <input type="checkbox"/> Viudo          |                                      |
| Fecha Divorcio _____  | Fecha fallecimiento esposa _____        |                                      |
| Quedo enterado de que al ser aceptado deberé entregar copia fotostática del Acta de Nacimiento y de la Cartilla de Servicio Militar |   |                                      |
| R E S I D E N C I A   |   |                                      |
| <input type="checkbox"/> Casa propiedad de mis padres   | valuada en \$ _____                     |                                      |
| <input type="checkbox"/> Casa de mi propiedad   | con valor estimativo de \$ _____        |                                      |
| <input type="checkbox"/> Casa de huéspedes  | pagada por mi, pensión mensual \$ _____ |                                      |
| <input type="checkbox"/> Casa alquilada por mis padres  | renta mensual \$ _____                  |                                      |
| <input type="checkbox"/> Casa alquilada por mi,   | renta mensual que pago \$ _____         |                                      |

**SITUACION ECONOMICA**

- Soy hijo de familia, y económicamente dependo de mis padres.
- Contribuyo al Sostentamiento de mi familia, el importe de mi contribución mensual es de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_
- No depende nadie de mí, sólo me sostengo a mí mismo y el importe de mis gastos mensuales es de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_
- Me sostengo y además depende de mí: \_\_\_\_\_  
y el importe mensual de todos los gastos es de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_
- Sueldo que pretendo ganar al Ingresar \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_
- Tengo otros ingresos provenientes de \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_  
que mensualmente importan \_\_\_\_\_ \$ \_\_\_\_\_

**D I V E R S O S**

A qué club o agrupación pertenece o ha pertenecido? \_\_\_\_\_

Practico los siguientes deportes: \_\_\_\_\_

En qué otras plazas de la República estaría dispuesto a trabajar? \_\_\_\_\_  
por qué? \_\_\_\_\_

**LISTA DE MIS FAMILIARES**

| Nombre y Apellidos | Edad | Dirección donde vive:<br>Calle, No. Col. Ciudad | Ocupación | Lugar donde trabaja: Nombre<br>Empresa, Calle, No. Col. Ciudad. | Depender<br>de mí: |
|--------------------|------|---|-----------|---|--------------------|
| Padre.....         |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| Madre.....         |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| Hermano (a).....   |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| ".....             |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| ".....             |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| ".....             |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| ".....             |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| Esposa.....        |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| Hijo (a).....      |      | .....   | .....     | .....   |                    |
| ".....             |      | .....   | .....     | .....   |                    |

POESTOS QUE CREO PODER DESEMPEÑAR Y CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA QUE TENGO AL RESPECTO \_\_\_\_\_

IDIOMAS: Hablo:

Escribo:

Leo:

Traduzco:

### ESTUDIOS

#### LOS QUE ESTOY CURSANDO ACTUALMENTE:

| Nombre de la carrera o nombre de las materias y año que cursa | Nombre de la Escuela, Facultad, etc., Domicilio; Calle, No. | Días de clase en la semana | Horario de Clases |
|---|---|----------------------------|-------------------|
|   |   |                            | De:           a:  |
|   |   |                            | De:           a:  |

#### LOS QUE HE TERMINADO A LA FECHA Y PUEDO COMPROBAR:

| Nombre de la Escuela               | Domicilio; Calle y No. | Colonia y Ciudad | No. de años cursados De/A |    |
|------------------------------------|------------------------|------------------|---------------------------|----|
| Primaria:                          |                        |                  | 19                        | 19 |
| Secundaria o Prevoc.:              |                        |                  | 19                        | 19 |
| Preparatoria o Vocacional          |                        |                  | 19                        | 19 |
| Universidad o Profesional          |                        |                  | 19                        | 19 |
| Otros Estudios                     |                        |                  | 19                        | 19 |
| (Taquígr. Mecanografía y Contab.): |                        |                  | 19                        | 19 |

### REFERENCIAS

PARENTES QUE TENGO EN EL BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A.

|                    |                       |                             |
|--------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Nombre y Apellidos | Oficina donde trabaja | Parentesco que tengo con él |
|                    |                       |                             |

**FUNCIONARIOS O EMPLEADOS DEL BANCO NACIONAL DE MEXICO QUE ME CONOCEN:**

|                    |                       |                             |                 |
|--------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------|
| Nombre y Apellidos | Oficina donde trabaja | Relaciones que tengo con él | Desde que fecha |
|                    |                       |                             |                 |

**TRES REFERENCIAS ADICIONALES DE PERSONAS, NO PARIENTES MIOS, QUE ME CONOCEN HACE MAS DE 5 AÑOS:**

| Nombre y Apellidos | Edad | Domicilio: Calle, No., Col. y Ciudad | Empresa donde trabaja: Nombre, Calle, No. Col. Cdad. | Puesto q' desempeña | Tel.  |
|--------------------|------|--------------------------------------|--|---------------------|-------|
| 1. ....            |      | .....                                | .....  | .....               | ..... |
| 2. ....            |      | .....                                | .....  | .....               | ..... |
| 3. ....            |      | .....                                | .....  | .....               | ..... |



**TIEMPO SIN ESTUDIOS Y/O TIEMPO SIN EMPLEO**

| DE |   |   |   | A qué se dedicó | Personas no parientes míos que pueden confirmar, lo que hice en ese periodo de tiempo. |                                       |
|----|---|---|---|-----------------|--|---------------------------------------|
| M  | A | M | A |                 | Nombre y Apellido  | Domicilio: Calle, No. Colonia, Ciudad |
|    |   |   |   |                 |  |                                       |
|    |   |   |   |                 |  |                                       |
|    |   |   |   |                 |  |                                       |
|    |   |   |   |                 |  |                                       |

Manifiesto que todos los datos que he anotado en la presente solicitud son verdaderos y correctos; que he informado con veracidad de los empleos que he tenido así como el tiempo que no he estado empleado y que no he ocultado hecho o circunstancia que pudiera en cualquier forma afectar desfavorablemente mi solicitud.

Estoy también conforme en someterme a los exámenes que a juicio del Banco Nacional de México, S. A., sean necesarios, inclusive al reconocimiento que su médico deberá hacerme antes o después de ingresar, y acepto sin objeción que tanto el resultado de esos exámenes como el dictamen médico serán suficientes para que el Banco decida si debe o no aceptarme.

Hago constar expresamente en esta solicitud, que relevo al Banco Nacional de México, S. A., y a cualquier otra empresa, de toda responsabilidad al revelar u obtener cualquiera información, datos u opiniones concernientes a mí o a mis asuntos, y eximo y descargo de toda responsabilidad al Banco en cuestión así como a toda persona, asociación, firma o corporación que le dé los mencionados datos, informes, etc., así como de todo cargo o responsabilidad que pudiera resultarles por prescripción de Ley sobre el particular, y de toda reclamación, demanda, juicios y daños que hubiere o pudiere haber, procedentes de acciones en virtud de la misma Ley, reforma a ella o suplementos que pudieran hacérselle.

FECHA \_\_\_\_\_

FIRMA DEL SOLICITANTE \_\_\_\_\_

## LA ENTREVISTA

### Importancia del Coloquio.

El coloquio entre el candidato a ingreso y su futuro patrono (personalizado las más de las veces por un funcionario del servicio de personal, al menos en el primer contacto) constituye sin duda alguna la técnica de selección más difundida. No existe empresa, entidad o patrono de cualquier clase, que no hagan preceder la admisión de personal de un coloquio con el aspirante o aspirantes.

En su forma más elemental, la entrevista no es más que una conversación entre ambas partes, encaminada a establecer un mutuo conocimiento y a intercambiar informaciones útiles para llegar a la decisión final.

El coloquio da lugar, típicamente, a un proceso de comunicación en doble sentido: consta en efecto de dos o más sujetos, que intercambian determinadas informaciones (contenido del coloquio) oportunamente codificadas (esto es, expresadas mediante palabras, gestos, expresiones del rostro) a través de una serie de medios (técnica de entrevista).

Para que posea un valor a los fines de la selección, es preciso que el coloquio sea conducido de manera uniforme en la confrontación de todos los candidatos, de forma que todos ellos se desenvuelvan en las mismas condiciones. Esto transforma al coloquio, como fase de selección, en un particular "esquema" de diálogo entre los protagonistas, orientado sobre argumentos específicos y dirigidos, hacia un fin de antemano establecido.

El coloquio, denominado comúnmente "entrevista" y no siempre con razón, ocupa un lugar prominente, por no decir único, en el ámbito del proceso de selección. Y esto lo afirmamos a pesar de que existía quien le niegue toda utilidad a fines de diagnóstico, por la pretendida falta de exactitud y veracidad en los resultados que permite alcanzar. Ahora bien, si es indudable que el coloquio presenta aspectos negativos (que, como más adelante se verá, son debidos en su mayor parte a la persona del entrevistador, al modo de conducir la entrevista, y a la persona del entrevistado), no es ello razón para eliminarlo del proceso de selección, sino para esforzarse por mejorarlo, eliminando en todo lo posible sus riesgos e inconvenientes.

El coloquio conserva de hecho un valor insustituible en el cuadro del proceso de selección, en cuanto permite un contacto humano, inmediato y personal entre candidato y empresa. Es el único acto que posibilita la apreciación de ciertos factores exquisitamente unidos a las relaciones interhumanas, y a su manifestación en determinada forma.

Si se producen errores y distorsiones en las entrevistas, son imputables en parte a la naturaleza del instrumento, y en mucha mayor proporción al hecho de que la entrevista es descuidada como tal con mucha frecuencia, a causa de su aparente simplicidad, por las mismas direcciones de personal. Es mucho mayor la atención que se viene dedicando a los reactivos psicológicos, y ello a pesar de que la entrevista comporte problemas de extrema delicadeza e importancia.

Desgraciadamente, una de las razones del amplísimo empleo práctico del coloquio como instrumento de selección, reside justamente en la extrema facilidad con que puede ser utilizado por quienquiera. Rapidez de empleo, bajo costo, ninguna necesidad de instrumentos ni preparativos especiales, son otros tantos factores que hacen presumir a muchos de haber resuelto los problemas de la -

selección mediante una simple conversación con los aspirantes, sin preocuparse de saber si poseen o no la capacidad necesaria para realizarlo correctamente.

### Objetivos y funciones de la entrevista.

Para una recta comprensión e interpretación de la naturaleza de la entrevista, es necesario ver con toda claridad los objetivos a cuya consecución está dirigida. Cuando se habla de objetivos de la entrevista, en plande selección, se piensa generalmente en la recogida de datos e informaciones acerca del candidato, mediante una comunicación recíproca, con el fin de valorar la idoneidad o la falta de aptitud, para un determinado puesto en la empresa. En el ámbito de este objetivo global pueden no obstante individualizarse varios objetivos específicos bien precisos, que el entrevistador debe siempre tener presentes en la dirección del coloquio, y que pueden sintetizarse del siguiente modo:

1. - Comprobar que el candidato posea los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente las tareas que le vaya a ser asignadas. Bajo este aspecto, en finalidad de la entrevista la obtención de datos no deducibles de otras fuentes, ni susceptibles de medición exacta con otros instrumentos.

2. - Facilitar al candidato todos los datos acerca de la empresa y del puesto de trabajo que se le ofrece, necesarios para que pueda valorar con pleno conocimiento de causa si le conviene o no aceptar la propuesta de ingreso en la empresa. Esto, entre otras cosas, simplifica notablemente el coloquio, ya que un aspirante que conozca las características de la empresa y, del trabajo que habrá de desarrollar en la misma es mucho más fácil de entrevistar.
3. - Producir en el candidato una buena impresión acerca de la empresa y de su modo de tratar al personal. Esta impresión favorable es muy conveniente, tanto en el caso de que el candidato sea admitido o de que las negociaciones no tengan éxito.
4. - Reunir en un único contexto las informaciones acerca del candidato, recogidas anteriormente por distintas fuentes, y controlar su veracidad y exactitud.

En relación con tales objetivos, se puede llegar a la conclusión de que el coloquio cumple simultáneamente las funciones de:

- a) Fuente de información.
- b) Instrumento para suministrar informaciones.
- c) Control de otras fuentes informativas.
- d) Instrumento para fijar posturas.

Para que la entrevista cumpla eficazmente estas funciones, es necesario que:

1. - Sea **atentamente programada**, con respecto al ambiente en que haya de efectuarse; a su duración; a las específicas exigencias del trabajo que la persona deberá desarrollar en caso de admisión; a los fines especiales que se prevé conseguir; a los esquemas y formalidades a que será necesario ajustarse en el curso del coloquio.
2. - El coloquio se desarrolle según un plan y un método precisos, respetando normas predeterminadas.
3. - El entrevistador sea un experto en las técnicas de dirección de un coloquio, y que se haya preparado para dirigir concretamente cada una de las entrevistas.
4. - Los resultados obtenidos sean controlados, para comprobar si se han conseguido todos los objetivos y se han respetado todas las condiciones preestablecidas.

#### Requisitos de los entrevistadores.

El factor mas importante para el éxito de las entrevistas de selección es sin duda alguna la habilidad de los entrevistadores. Con entrevistadores capaces y bien adiestrados, se reducen o superan muchas de las dificultades de la entrevista. Es esencial, pues, poner mucha atención en la elección de las personas

a quienes haya de confiarse la delicada misión de dirigir los coloquios con los candidatos al ingreso:

¿Que requisitos debe reunir un buen entrevistador? Como norma ideal se pueden designar los siguientes:

1. - Suficiente conocimiento, tanto de la empresa, como de los requisitos y características exigidos por los puestos que se tratan de cubrir. Este punto es de extrema importancia para una correcta selección y para evitar que sean rechazados, por la falta de preparación del entrevistador, individuos idóneos. Bajo este aspecto es interesante hacer notar que los funcionarios del Servicio de Personal se muestran generalmente mejores entrevistadores que las personas ocupadas en las específicas labores de los puestos a ocupar por los candidatos; esto es debido en parte a una mayor experiencia práctica de entrevistas, y en parte a que los técnicos en relaciones humanas poseen una visión más amplia de las experiencias laborales y de los tipos humanos.
2. - Capacidad para valorar en forma objetiva y cuidadosa y determinar las diferencias individuales, aun las más sutiles, en todas las situaciones y para todas las características. Bajo este aspecto, los individuos cordiales y extrovertidos ofrecen menos garantías de éxito que los introversos y reservados; estos últimos dan menos importancia a los sentimientos y a las emociones; están menos inclinados a excusar y subestimar, y tienen por tanto mayor capacidad de razonamiento crítico y objetivo.

3. - Capacidad para establecer con el candidato, quienquiera que sea, un trato amistoso y sinceramente confiado.
4. - Capacidad, en el curso del coloquio, de mantener constantemente concentrada la atención en lo que interesa y desea saber, y de tener presentes en todo momento los fines perseguidos; ajeno a todos los motivos de distracción y desviación que puedan concurrir.
5. - Capacidad para percibir rápidamente y sin errores todos los elementos que continuamente se suceden durante el coloquio (respuestas del candidato, alusiones, matices, tono de voz, actitudes y ademanes, expresiones, etc.)
6. - Gran experiencia en los contactos con personas de todo tipo y edad, con el fin de interpretar acertadamente actitudes y expresiones.
7. - Notable inteligencia. Por dos razones; ante todo, por que un escaso nivel intelectual no va nunca unido a la agudeza de criterio; en segundo lugar, porque un buen entrevistador debe ser capaz de dialogar y discutir con personas de elevada capacidad mental. Téngase presente además que las personas de modesto nivel mental tienden con frecuencia a mostrarse mal dispuestas hacia los mejor dotados, o a sentirse excesivamente impresionados por los individuos de inteligencia superior.
8. - Capacidad para recoger la mayor cantidad posible de informaciones y trans-

mitir la estrictamente indispensable. Las personas con tendencia a hablar mucho no son, por tanto, las más indicadas para dirigir entrevistas, ya que desperdician con su charla el tiempo que deberían emplear en obtener informaciones acerca del candidato.

9. - Madurez y estabilidad emotiva, ausencia de prejuicios, e ideas preconcebidas; autocontrol, hasta el punto de no permitir que el contenido de la entrevista sea influido y desvirtuado por los propios sentimientos personales, el estado de ánimo, las ideas propias, las condiciones físicas, etc.
10. - Capacidad para "aceptar" a los candidatos tal como son, sin tender a imponerles las propias convicciones y a aprobar solamente a aquellos cuyas ideas, comportamiento o personalidad sean parecidas a las del propio entrevistador.
11. - Independencia absoluta de criterio, o sea capacidad para no dejarse influir por el candidato hasta el punto de perder en su estudio el imprescindible espíritu crítico.
12. - Prudencia y flexibilidad de juicio. Las personas con puntos de vista extremistas y rígidos en la confrontación de los individuos y las situaciones no son idóneas para la misión de entrevistadores, ya que rechazan inmediatamente a quienes no comparten su forma de pensar.

## LOS TIPOS DE ENTREVISTAS

### La entrevista dirigida.

Las entrevistas de selección pueden ser estructuradas o no estructuradas. Las primeras se realizan sobre la base de un esquema o lista de preguntas preparado antes del coloquio y que tiene como fin canalizarmás o menos rígidamente la conversación.

El máximo de estructuración se da en la entrevista dirigida, que exige del entrevistador rigurosa fidelidad a un esquema establecido, o sea que debe formular determinadas preguntas y sólo estas, y atenerse al orden establecido en el modelo que le sirve de guía. Este tipo de entrevista consiste por tanto, en esencia, en una serie de preguntas precisas y específicas que el entrevistador dirige al candidato, quien no tiene otra posibilidad que responder dentro de los estrictos límites de cada pregunta. Claramente se ve que no se admiten en ningún caso cualquier espontaneidad por parte del candidato ni la mínima flexibilidad por la del entrevistador, que no puede salirse del esquema que se le ha prefijado.

La desventaja fundamental de la entrevista dirigida estriba en su estandarización, que impide obtener informaciones en el campo y sobre los temas no previstos taxativamente en las preguntas incluidas en el esquema aun cuando traten de cuestiones estimadas muy importantes por el entrevistador, ni obtener directamente del candidato informaciones y datos útiles.

El grado de estructuración y programación de una entrevista puede variar, en el sentido de conceder a los entrevistadores una más o menos amplia autonomía y discrecionalidad en su actuación; no obstante, resulta siempre muy difícil para el candidato expresar sus propias ideas, a no ser que éstas constituyan el objeto explícito de una pregunta.

#### La entrevista según modelo.

Una clase o tipo especial de entrevista programada es la denominada "según muestra" o "según modelo", que constituye una solución en cierto sentido intermedia entre la entrevista dirigida y la entrevista libre. El coloquio, en efecto, se conduce de acuerdo con un modelo preestablecido, estudiado de forma que cubra determinados campos (experiencia laboral, instrucción, intereses, ambiente familiar, distracciones, etc.) considerados importantes, se-

gún el tipo de trabajo ofrecido, para el éxito del candidato. Este modelo sin embargo, no constituye una guía rígida para el entrevistador, sino que solamente indica los puntos o temas sobre los cuales es preciso recoger información. Una vez iniciada la conversación sobre uno de ellos, el entrevistador deja que el candidato - como en la entrevista libre- hable libre y extensamente. Se limita, por tanto, a mantener bajo control la entrevista en forma indirecta, interviniendo en lo que el candidato manifiesta, mediante breves comentarios o preguntas, con objeto de mantenerlo en el terreno deseado y animarlo al mismo tiempo a facilitar espontáneamente las informaciones que interesan. A diferencia de la entrevista libre, en la cual no existe estructuración alguna del coloquio, la entrevista según modelo permite conducir la conversación de forma que se puedan recoger las informaciones en un cierto orden por cada uno de los temas preestablecidos. El entrevistador la inicia con las cuestiones menos delicadas (currículum escolar, experiencias laborales), para pasar gradualmente a las más personales (situación familiar, intereses y aspiraciones, actividad extralaboral, etc.). Esta ordenada sucesión permite afrontar los temas

más íntimos una vez se ha establecido cierta facilidad de comunicación con el candidato y se ha creado la atmósfera de distensión que es la primera condición para animarle a hablar con toda libertad y franqueza.

Con frecuencia, se utiliza un formulario impreso para ayudar al entrevistador a seguir durante el coloquio las directrices del modelo preestablecido. Tal formulario, con algunas preguntas clave dispuestas por cada uno de los temas previstos, no constituye sin embargo una gafa rígida para el entrevistador, ya que éste, en el curso de la conversación, si lo cree conveniente, puede omitir alguna o varias preguntas, y formular otras distintas que sirvan profundizar sobre ciertos puntos considerados de mucho interés.

#### LA ENTREVISTA LIBRE.

La personalidad del candidato puede también ser eficazmente explorada por medio de la llamada "entrevista libre", en la que, como el mismo nombre lo revela, el candidato no habla en respuesta a las preguntas que se le dirigen, sino que es invitado a manifestarse libre y espontáneamente. El entrevistador evita la dirección del coloquio y no hace preguntas directas, limitándose a in-

roducir los temas y a seguir la exposición del candidato con breves observaciones encaminadas a ofrecerle nuevos argumentos para proseguir la conversación.

Este comienzo nada sistemático hace posible la creación de una atmósfera distensiva que evita al candidato la sensación de estar sometido a un examen y lo animan a exponer con franqueza sus ideas y experiencias, sus intereses, sus opiniones. La razón de ser de esta clase de entrevista estriba en la convicción de que el candidato se manifiesta más fácilmente a sí mismo cuando habla libremente que cuando responde a preguntas, por cuanto que éstas lo constriñen a mantenerse dentro de un ámbito específico y limitado.

La entrevista libre, si ha de tener un valor real para los fines de la selección, exige naturalmente que el entrevistador conozca bien tanto los requisitos del puesto de trabajo a que la selección se refiere como los datos ya consignados por el candidato en la solicitud y el formulario de admisión; entre lo que el candidato ha manifestado hasta el momento en dichos documentos, así como los que interesa volver a tocar durante el coloquio, recordándolos mediante oportunas

y discretas alusiones del entrevistador, si no los expone espontáneamente el candidato.

La entrevista libre ofrece la ventaja de respetar la personalidad del entrevistado y animarlo a manifestarse libremente en una atmósfera reposada, lo que se traduce en la posibilidad de obtener informaciones más numerosas y espontáneas. Para ello exige empero una especial habilidad en el entrevistador, así para evitar que la entrevista se convierta en una divagación sobre asuntos inútiles o no importantes, o que se centre principalmente sobre los intereses más sobresalientes y los aspectos del candidato descuidando todo lo demás, como para saber aprehender los datos relevantes y los elementos de juicio que afloran sin un orden sistemático en el curso del coloquio (de aquí la capacidad de injuiciar lo que el candidato manifiesta, lo que se calla, el tono y los matices de su discurso, su expresión, actitudes y modales).

#### LA ENTREVISTA A FONDO.

Una variante de la entrevista libre es la denominada "entrevista a fondo" cuya finalidad es sondear más profundamente al candidato sobre determinadas cuestiones (experiencia, instrucción, salud, intereses, simpatía y antipatía, activi-

dades y pasatiempos) consideradas de importancia por el entrevistador. El fundamento de este tipo de entrevista es la afirmación de que, para llegar a una correcta valoración del candidato y decidir en consecuencia, no basta detenerse en los hechos superficiales, sino que es preciso profundizar en lo que se esconde tras ellos, buscar en suma su porqué, y a veces, el fundamento del porqué. Naturalmente, todo ello requiere un conocimiento y una comprensión, por parte del entrevistador, del desenvolvimiento del carácter y el comportamiento humanos; en caso contrario, la interpretación de las palabras del entrevistado puede conducir a resultados erróneos. Es también necesario un notable tacto en el entrevistador, al abordar en la conversación los delicados temas referentes al ambiente familiar, las condiciones de salud, la situación económica del aspirante.

### LA ENTREVISTA DURA.

Las entrevistas denominadas "duras" tienen como finalidad averiguar si el candidato es capaz de trabajar y reaccionar favorablemente en situaciones de tensión, incomodidad y presión. Se suelen realizar, por ejemplo, para la selección de personal de ventas, en las que el entrevistador puede asumir el papel

de un cliente y pedir que el candidato trate de venderle un producto, superando sus objeciones, dificultades y rudeza de comportamiento.

Otras situaciones "violentas" suelen crearse artificialmente, alternando modos amistosos y hostiles o de verdadera frialdad, discutiendo y criticando las afirmaciones del candidato, o bien tratando deliberadamente de confundirlo e inducirlo a error.

Este tipo de entrevista es empleado con suma cautela. En efecto, si bien es verdad que pueden contribuir notablemente a poner en evidencia importantes características y cualidades de los individuos, lo es también que puede alterar completamente el valor de la opinión sobre una persona, precisamente por la diversidad de reacciones de los diversos sujetos según sus caracteres, su temperamento y personalidad, el estado emocional en que se encuentren, la necesidad en que se encuentren de tener una ocupación, etc.

Las entrevistas duras, por su extrema delicadeza y dificultad, deben ser dirigidas por personas verdaderamente expertas en su realización, en cuyas mentes figuren con absoluta claridad el significado y los fines de aquéllas; como norma ideal deben considerarse no aconsejables.

## LA ENTREVISTA DE GRUPO.

### Formas Posibles.

Una técnica particular de entrevista es la de la entrevista de grupo o colectiva, que ésta caracterizada por la presencia simultánea de varios candidatos, en lugar de uno cada vez, y que puede asumir diversas formas:

1. - Uno o más entrevistadores dirigen las preguntas a un grupo de candidatos (4 ó 6 como máximo).
2. - El grupo de los candidatos ( de 5 a 10) discute libremente sobre un tema, en presencia de uno o varios funcionarios de la empresa.

En ambos casos, las preguntas o los temas a discutir deben entrar en el ámbito de los conocimientos y competencia de todos los miembros del grupo, a fin de que todos ellos se encuentren en un plano de igualdad en la discusión; la finalidad de la entrevista no es realmente averiguar el grado de conocimientos y experiencia de los diversos individuos, sino poner en evidencia su personalidad.

En el caso de que la entrevista se efectúe promoviendo una discusión entre

los candidatos sobre un determinado tema, es conveniente reunirlos en torno a una mesa, sin designar director de la discusión y sin que el entrevistador (o mejor dicho, el observador u observadores) participen en ella. Es aconsejable también que el observador u observadores se sitúen en un punto de la estancia que les permita asistir y escuchar sin que su presencia pese sobre el grupo. A este propósito ha de hacerse notar que, superadas la excitación y la incertidumbre iniciales, el grupo olvida la presencia de los observadores y se comporta espontáneamente; las diversas actitudes comienzan a manifestarse y delinarse, y cada uno de los candidatos revela gradualmente su personalidad. Precisamente por esto, es necesaria la máxima discreción durante la entrevista por parte de los examinadores, así como la absoluta reserva y silencio. El hecho de que alguno de los candidatos no participe en la discusión o lo haga en grado mínimo, debe enjuiciarse con particular atención, ya que a veces hay personas que no consiguen intervenir en una discusión solamente porque otra tiende a vencerlas y a monopolizar la discusión. Se trata en consecuencia de valorar caso por caso, en función de cada una de las situaciones

que se vayan produciendo.

### VENTAJAS Y LIMITES.

La entrevista de grupo presenta algunas ventajas:

- a) Economía de tiempo, ya que en un tiempo no muy superior al necesario para una entrevista individual es posible examinar varios candidatos.
- b) Absoluta igualdad de las situaciones a las que todos los candidatos son sometidos simultáneamente.
- c) Confrontación inmediata de todos los miembros de cada grupo, seguida de una nueva comparación posterior sobre la base de los informes de las entrevistas.
- d) Influencia recíproca de los candidatos y consiguiente manifestación de elementos de juicio preciosos acerca del ascendiente, la capacidad de mantener los propios puntos de vista, el poder de persuasión, la habilidad de captación de ideas ajenas y desarrollo de las mismas, etc.
- e) Mayor espontaneidad en el comportamiento de los candidatos que en las entrevistas individuales.

Debemos mencionar también las naturales limitaciones que presenta este sistema de entrevistas. Sobre todo, las entrevistas de grupo solamente pueden emplearse en el caso de existencia de numerosos candidatos a examinar,

y para puestos de trabajo que exijan una capacidad de contacto humano y de convicción a un nivel poco elevado. En segundo lugar, el juicio sobre un individuo puede resultar falseado por el grupo en que le ha tocado presentarse, ya que una misma persona puede brillar o pasar inadvertida, según que los demás componentes del grupo sean mediocres o brillantes. En tercer lugar, la entrevista de grupo sólo puede poner de manifiesto algunas de las cualidades y características de los candidatos, por lo cual debe completarse con un coloquio individual.

#### LA ENTREVISTA PRELIMINAR.

La entrevista denominada preliminar no es una verdadera entrevista por sí misma. Constituye esencialmente un medio de reducción en primera instancia del número de candidatos a examinar posteriormente, eliminando a todos aquellos que resulten claramente no aptos o no interesantes para el tipo de trabajo ofrecido.

Consiste en un breve coloquio con el candidato (de 5 a 15 minutos), en la cual de un lado se facilitan al mismo, algunas indicaciones generales sobre

el puesto o puestos de trabajo a que la selección se refiere (condiciones de trabajo, categoría contractual, localidad, retribución, principales actividades), y por el otro se recogen algunos datos, siempre en términos generales, sobre el aspirante: edad, sexo (que no siempre resulta claramente especificado en la solicitud), aspecto y condiciones físicas y de salud, título de estudios, clase de experiencia laboral, intereses y aspiraciones.

La finalidad perseguida es doble: favorecer la autoeliminación de los candidatos que no reúnan un mínimo de las cualidades necesarias, con los cuales no interesa seguir las sucesivas fases selectivas. Se obtiene así un precioso ahorro de tiempo y dinero.

La entrevista preliminar no debe separarse necesariamente de la selección previamente dicha. Puede ocupar los primeros minutos de ésta y constituir la premisa necesaria para juzgar si vale o no la pena continuarla. Cuando se realice separadamente, puede tener lugar con ocasión de remitirse al candidato formulario a cumplimentar, o cuando el mismo solicite una entrevista. La entrevista preliminar separada es no obstante desaconsejable, por cuanto, dada su necesaria superficialidad, puede dar lugar a la precipitada eliminación de candidatos.

perfectamente válidos. Está, pues, justificada solamente en el caso de que el número de candidatos sea desproporcionalmente elevado con respecto al de puestos ofrecidos; en cualquier otro, un formulario de admisión inteligentemente establecido y atentamente estudiado una vez completo, puede constituir un instrumento de valor más eficaz.

#### d) PRUEBAS PSICOLOGIAS. -

La función de los procedimientos Psicológicos es precisamente medir las diferencias entre los individuos o entre las reacciones de un mismo individuo en diversas situaciones, así como averiguar la idoneidad o ineptitud de los sujetos en cuanto respecto a sus aptitudes y personalidad, y llevar a la práctica hasta el máximo posible el principio de colocar el hombre adecuado en el puesto adecuado.

El test, prueba o reactivo psicológico se basa en el principio de tomar una muestra del comportamiento del individuo examinado en condiciones estandarizadas indicativa de sus aptitudes y características y predecir su probable comportamiento futuro en un determinado trabajo.

El Test puede definirse por tanto como una medida objetiva y estandarizada de un esquema de comportamiento; se trata de un procedimiento análogo al de un químico que obtiene una muestra de una sustancia para analizarla o al de un inspector de control de calidad que examina una muestra de los productos para averiguar si poseen o no las cualidades fijadas en el control de calidad. Estas pruebas son trabajos de gran precisión o también de una serie de preguntas cuidadosamente

seleccionadas, de forma que los resultados indiquen la mayor o menor presencia en el candidato de determinadas aptitudes o revelan un aspecto dado de su personalidad.

Las pruebas han de ser sencillas, rápidas, y de aplicación económica y suficientes para permitir una discriminación objetiva entre los diversos candidatos. Deben medir realmente las características importantes, reveladores del éxito o fracaso de los candidatos en una determinada actividad; si miden otras o no responden adecuadamente a la muestra de comportamiento examinada pueden conducir a resultados erróneos. Por tanto en la elección de las pruebas con fines de selección debe procederse siempre de pleno acuerdo con la descripción del puesto o puestos a que los candidatos hayan de ser destinados, de forma que se les pueda juzgar en relación con las situaciones efectivas en que deberían actuar en caso de admisión. Las diferencias entre los requisitos precisos para desenvolverse en los diversos puestos, aunque fueran mínimas y sutiles, hacen imposible y peligroso el empleo de una misma prueba para puestos distintos. Juzgar a los individuos sobre la única base de las pruebas es difícil, ya que las personas di-

fieren no solo por la diversidad de sus características y por el distinto grado en que las poseen, sino también por la infinidad de las combinaciones a que las mismas dan lugar. Aparte de esto, el hecho de que un sujeto posea notables aptitudes para ciertas actividades y operaciones, no es suficiente por sí solo para garantizar con certeza su éxito en el trabajo; este se halla sujeto a una serie de factores y circunstancias que pueden ser totalmente ajenas a las aptitudes reveladas y valoradas por los reactivos.

Precisamente por estas razones, las pruebas resultan más eficaces para prever el fracaso de un candidato en un puesto determinado de trabajo que para predecir su éxito en el mismo; en efecto un Test puede diagnosticar con certeza la carencia en la medida mínima exigida de uno o más cualidades específicas para el desarrollo satisfactorio de un trabajo, por el contrario la plena posesión de las cualidades exigidas por un puesto, no es suficiente para garantizar el éxito del candidato que las posea, al estar su triunfo condicionado por otros numerosos factores (personalidad) motivación, intereses, aspiraciones, condiciones ambientales de trabajo, comportamiento de los superiores y colegas, relaciones con los

subordinados, clima de trabajo, problemas familiares, condiciones de salud, frustraciones por una injusticia sufrida o una promesa no cumplida, etc.), tales factores no aptitudinales pueden ser identificados en parte con otro tipo de reactivos (de proyección, por ejemplo) y en parte averiguados durante la entrevista de selección, pero pueden también permanecer desconocidos en parte, y surgir, cuando el candidato ha sido ya admitido y destinado al puesto en cuestión. Por estas razones, las pruebas no pueden ser consideradas, ni como un instrumento perfecto de selección, ni como el único instrumento, pueden representar, si son rectamente seleccionadas, aplicadas e interpretadas, un mejoramiento cualitativo del proceso de selección. Es este un punto fundamental que ha de tenerse presente cuando se decida la aplicación de tales pruebas para aumentar la eficacia de los procedimientos de selección de personal. El juicio sobre la utilidad de las pruebas no puede ser en definitiva emitido sobre la base de casos aislados de éxito o fracaso de los mismos, sino en términos globales de mejoramiento cualitativo medido de los resultados de la selección a continuación citaremos algunas pruebas que se llevan a cabo dentro de nuestro programa de selección:

1. - **CULTURA GENERAL.** - preguntas referentes a las cuestiones mas diversas que un individuo de cultura normal debe conocer, excluidas las que requieren unos conocimientos especializados o científicos, la prueba mide la extensión de los conocimientos del sujeto.
2. - **COMPRESION GENERAL.** - Preguntas a las que el sujeto debe responder manifestando que haria en determinadas situaciones, para que son ciertas instituciones y organismos, etc. Se mide el buen sentido del individuo.
3. - **RAZONAMIENTO ARITMETICO.** - Problemas y razonamientos elementales que requieren cierta rapidez mental.
4. - **ANALOGIA.** - Pares de cosas o animales, sobre los cuales debe indicar el candidato, las razones de semejanza. Mide el sentido de lógica.
5. - **ORTOGRAFIA.** - El candidato debe decir el significado de palabras de creciente dificultad y escribirlas correctamente. Mide la aptitud para aprender y capacidad de imaginación.
6. - **TERMINACION DE FIGURAS.** - Se le presenta al examinado, una tras otra, figuras a cada una de las cuales le falta algo, que aquel debe señalar. Mide la atención y el espíritu de observación.
7. - **RECONSTRUCCION DE FIGURAS.** - El candidato debe construir una figura humana, el perfil de una mujer, y una mano sujetando piezas de madera de forma irregular. Mide la capacidad de creación.
8. - **COMPOSICION DE FIGURAS.** - El examinado debe reproducir figuras de creciente complejidad utilizando piezas cubicas. Mide la inteligencia general, y se presta a interesantes observaciones acerca del control emotivo y las reacciones del examinado.

## INFORME FINAL DE RESULTADOS

\_\_\_\_\_  
NOMBRE COMPLETO

\_\_\_\_\_  
EDAD

### PRUEBA DE CONOCIMIENTOS

|                |       |              |       |
|----------------|-------|--------------|-------|
| ARITMETICA     | _____ | MECANOGRAFIA | _____ |
| ORTOGRAFIA     | _____ | TAQUIGRAFIA  | _____ |
| ORT. NUM.      | _____ | CONTABILIDAD | _____ |
| COMP. PALABRAS | _____ | REDACCION    | _____ |
| PERC. NUM.     | _____ | DES. MANUAL  | _____ |
| AT'N. DIS      | _____ | PERC. ALFB.  | _____ |

### EXAMEN PSICOLOGICO

APARIENCIA \_\_\_\_\_  
ACTITUD \_\_\_\_\_  
EXPRESION \_\_\_\_\_  
CAP. PARA RELACIONARSE \_\_\_\_\_  
CONFIANZA EN SI MISMO \_\_\_\_\_  
MOTIVACION \_\_\_\_\_  
ORIENTACION OCUPACIONAL \_\_\_\_\_  
INTERESES \_\_\_\_\_  
METAS \_\_\_\_\_  
ORGANIZACION FAMILIAR \_\_\_\_\_  
SITUACION ECONOMICA \_\_\_\_\_  
ADAPTACION GENERAL \_\_\_\_\_  
ESTABILIDAD EMOCIONAL \_\_\_\_\_  
LABORAL \_\_\_\_\_  
RENDIMIENTO INTELECTUAL \_\_\_\_\_  
TIPO DE INTELIGENCIA \_\_\_\_\_

ACEPTADO

RECHAZADO

SELECCION DE PERSONAL

PUEDE DESEMPEÑAR PUESTO DE \_\_\_\_\_

POR LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS \_\_\_\_\_

PUEDEN PRESENTARSE INCONVENIENTES DE TRABAJO POR LAS SIGUIENTES -  
CAUSAS \_\_\_\_\_

(Motivos de Rechazo)

OBSERVACIONES: \_\_\_\_\_

México, D. F., a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 197 .

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL EXAMINADOR

**e) ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA. -**

Esta encuesta debe cubrir tres áreas:

- a) Proporcionar una información de la actividad socio familiar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
- b) Conocer lo mas detalladamente posible activa, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
- c) Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

En esta fase se verifican los datos proporcionados por el candidato en la solicitud, y en la entrevista del proceso de selección; también se investigan sus condiciones actuales de vida, y se verifican sus antecedentes a través de las opiniones expresadas por las personas con las que ha tenido interrelación: compañeros de estudio, de trabajo, jefes de los mismos, etc.

Dependiendo de la política particular de cada organización, la fase apuntada queda reservada a una trabajadora social, a un agente de investigaciones o a una rutina establecida en que la información se solicita por escrito; la veracidad de la infor-

mación proporcionada por la investigación socio-económica de acuerdo con la experiencia, el nivel y puesto que se pretende cubrir, así como el costo de la misma, determinará el canal que se utiliza para su realización.

De manera general, las áreas que se explotan son:

- 1). - Antecedentes Personales: Estado civil, Nacionalidad, Enfermedades, - Accidentes, Estudios, Antecedentes penales, Pasatiempos, Intereses, etc.
2. - Antecedentes Familiares: Nombre, Estudios y Ocupación de los Padres, de los Hermanos, de la Esposa, de los Hijos; e integración familiar (proviene de un hogar desavenido, ó de uno bien integrado?).
- 3). - Antecedentes Laborales: Puestos desempeñados, Salarios percibidos, - causa de la baja, evaluación de su desempeño, comportamiento, etc.
4. - Situación Económica: Presupuesto Familiar, Renta, Colegiaturas, propiedades, Ingresos, etc.

BANCO NACIONAL  
DE MEXICO, S. A.  
Reclutamiento y Selección de Personal  
INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA

| NUMERO | ENVIADO A | FECHA |   |   |
|--------|-----------|-------|---|---|
|        |           | D     | M | A |
|        |           |       |   |   |

| DATOS PERSONALES          |         |            |                     |
|---------------------------|---------|------------|---------------------|
| NOMBRE                    | SEXO    | EDAD       | FECHA DE NACIMIENTO |
| CALLE Y NUMERO            | COLONIA | Z. P.      | TELEFONO            |
| PERSONAS CON LAS QUE VIVE |         | DEPENDE DE |                     |
| ADEUDOS                   |         |            |                     |

| DATOS ECONOMICOS DE LA FAMILIA |       |
|--------------------------------|-------|
| SOSTIENE EL HOGAR              |       |
| INGRESOS DE CADA UNO           | TOTAL |
| CANTIDAD QUE CADA QUIEN APORTA | TOTAL |

| DETALLE DE LOS GASTOS MENSUALES |    |  |          |
|---------------------------------|----|--|----------|
| ALIMENTACION                    | \$ |  | ADEUDOS  |
| Renta o Amortización            | "  |  | \$       |
| Ropa                            | "  |  | "        |
| Transportes                     | "  |  | "        |
| Educación                       | "  |  | "        |
| Diversiones                     | "  |  | "        |
| Otros                           | "  |  | "        |
| Total                           | \$ |  | Total \$ |

OBSERVACIONES

SERVICIOS MEDICOS QUE RECIBE LA FAMILIA

**DATOS DE LA CASA HABITACION**

LA PROPIEDAD O CONTRATO DE ARRENDAMIENTO ESTA A NOMBRE DE:

**LOCALIZACION**

RESIDENCIAL de Lujo     Residencial     Zona Ind. o Comercial     Popular     Pueblo  
 Clase Media     Barriada     Vecindad

**ESTADO DEL INMUEBLE**

BUENO     REGULAR     MALO     PESIMO

**NUMERO Y TIPO DE CUARTOS**

SALA     COMEDOR     RECAMARAS     COCINA     BANOS     OTROS

**MOBILIARIO**

ESTUFA     REFRIGERADOR     TELEVISION     CONSOLA     SALA  
 LAVADORA     APARATOS VARIOS     AUTOMOVIL     COMEDOR  
 ANTECOMEDOR     RECAMARA

**EL MENAJE DE LA HABITACION ES**

LUJOSO     NORMAL     ELEGANTE     HUMILDE

**SU ESTADO DE CONSERVACION ES**

BUENO     REGULAR     MALO

**EXISTE ORDEN Y LIMPIEZA**

SI     NO

**HISTORIA**

**TRABAJO**

**ESCOLAR**

**REFERENCIAS  
PERSONALES**

**DE TRABAJO**

**ANTECEDENTES  
PENALES**

OBSERVACIONES

OBSERVACIONES

|  |
|--|
|  |
|--|

| TRABAJADORA SOCIAL | HECHO POR | REVISADO POR |
|--------------------|-----------|--------------|
|                    |           |              |

## f) VERIFICACION DE DATOS Y REFERENCIAS. -

El formulario de ingreso contiene en su parte final un espacio destinado a la indicación, por parte del candidato, de los nombres y direcciones de las personas a quienes puede dirigirse la empresa en petición de referencias e informaciones acerca del mismo.

Esto es prácticamente inútil, ya que las respuestas de las personas requeridas están más que descontadas, desde el momento en que el candidato se cuidará de señalar solamente los nombres de personas cuya respuesta favorable está seguro.

Previamente el candidato se encargará de advertir y si tiene suficiente confianza de sugerirle la respuesta a los elementos de juicio que conviene detallar y subrayar.

Es más útil la petición de referencias dirigida a los antiguos patrones del interesado; dada la delicadeza de esta petición, es correcto comunicárselo al aspirante, es misión del control de los referencias cercade los patronos procedentes comprobar la veracidad de las afirmaciones hechas por el aspirante sobre las actividades desarrolladas en otra empresa, los cargos ocupados, el concepto de que gozaba,

los motivos de abandono del puesto o puestos, la retribución percibida. La realización de este control puede servir al mismo tiempo para recoger datos sobre los siguientes y muy importantes extremos: Periodo efectivo de permanencia en cada empresa, naturaleza y contenido de los cargos desempeñados, su importancia y tiempo de permanencia del sujeto en los puestos más importantes, comportamiento en el trabajo y relaciones con sus superiores, colegas y eventuales subordinados, rendimiento, etc.

El control de las referencias debe llevarse a cabo durante el proceso de selección y no al termino del mismo. La mayor dificultad, cuando se trata de patronos anteriores estriba en encontrar la persona que pueda suministrar informaciones utiles acerca del aspirante en cuestión y obtener de la misma datos exactos y veraces ya que esta muy difundida la tendencia de muchas personas a facilitar datos neutros que no favorezcan ni perjudiquen al exproductor.

Es conveniente por esta razon dirigirse a la dirección o a la oficina del personal, y donde estas no existan a la dirección de la empresa, con preferencia al trato directo con el superior inmediato del candidato.

El control de referencias por medio del telefono presenta la gran ventaja de la

rapidez y el bajo costo, y permite una franqueza y una flexibilidad en las respuestas que no son posibles de mostrar por escrito de las inflexiones, pausas y alusiones en la voz del interlocutor se pueden alucir ademas importantes elementos de juicio, a lo que se añade, que en el curso de la conversación puede el entrevistado por su propia iniciativa hacer comentarios sobre el candidato o introducir elementos de juicio no previstos por el solicitante la mayor dificultad que presenta el caso de la presentación telefonica es la resistencia de muchas personas a hablar sin saber exactamente quien es su interlocutor ni el uso que este hara de las informaciones recibidas: por es te motivo es indispensable que quien formula la petición se presente en primer lugar, dando su nombre, cargo, y el nombre o razon social de la empresa por cuya cuenta telefona. Con el fin de efectuar un control sistematico y uniforme para todos los candidatos y aprovechar al maximo el tiempo empleado en las llamadas telefonicas es conveniente preparar un formulario especial que sirva de guía para la entrevista telefonica, y al mismo tiempo haga posible la anotación ordenada de las respuestas obtenidas.

## **g) EXAMEN MEDICO. -**

El reconocimiento médico a que se someten los candidatos antes de su admisión tiene 3 finalidades:

1. - Comprobar la idoneidad física del candidato para el puesto al que ha de ser destinado después de su ingreso en la empresa.
2. - Comprobar el estado general de salud y las eventuales enfermedades, disminuciones de capacidad físicas, deficiencias y taras del sujeto.
3. - Obtener datos útiles para asignar al candidato el tipo de trabajo para el cual este mejor dotado físicamente.

El reconocimiento no tiene como finalidad única la eliminación de los candidatos no físicamente perfectos, ejerce una función exquisitamente positiva, y no de mera criba de aspirantes. Está realmente encaminado a identificar las características y condiciones físicas de los individuos bajo el aspecto de su rendimiento en los diversos tipos de trabajo y como consecuencia, dirigirlos hacia aquellas labores y actividades, en que tengan más probabilidades de éxito, desarrollándolas satisfactoriamente, sin incurrir en accidentes o enfermedad ni causar perturbaciones o daños en los demás miembros de la empresa.

El reconocimiento médico constituye por tanto una garantía fundamental para el nuevo empleado y para la empresa; para la empresa porque posibilita:

- a) Prevenir el ausentismo por enfermedad.
- b) Reducir las posibilidades de accidentes.
- c) Obtener mayores rendimientos.
- d) Disponer de un registro exacto y cierto de las condiciones del productor en el momento de su ingreso, para el caso de que surjan posteriormente enfermedades profesionales, estados morbosos, accidentes.

Para los empleados actuales porque evita la introducción de personas con afecciones o enfermedades contagiosas, o en todo caso no sanas, o con características y condiciones físicas susceptibles de producir perturbaciones o accidentes que pueden afectar a otras personas.

#### DATOS COMPROBADOS CON EL RECONOCIMIENTO. -

Las pruebas de que se compone el reconocimiento médico de ingreso varían según el tipo de trabajo previsto para el candidato y los medios de que se dispone la empresa; pueden ser por tanto, más o menos profundas y detalladas y la visita médica será tanto más ajustada a los requisitos físicos efectivos de los puestos de trabajo si tales requisitos fueron comunicados oportunamente a los sanitarios encargados de reconocimiento.

Los datos que normalmente han de comprobarse mediante un buen reconocimiento médico son los siguientes:

1. - Datos sanitarios de la familia (Padre, Madre, Hermanos, Hijos).
2. - Enfermedades congénitas, adquiridas, infantiles, profesionales, intervenciones quirúrgicas.
3. - Accidentes laborales y extralaborales; todos estos datos se obtienen mediante una entrevista del médico (o de una enfermera) con el candidato; más raramente, a través de un cuestionario cumplimentado por el aspirante.
4. - Datos Somáticos: Altura, peso, constitución o tipo (normilíneo, longuilíneo, brevillíneo) aspecto, tez, musculatura, tejido adiposo, esqueleto, articulaciones, perímetro torácico.
5. - Aparato respiratorio.
6. - Aparato Cordiocirculatorio.
7. - Aparato Digestivo.
8. - Aparato genito-urinario.
9. - Organos Sensoriales: vista, oído, otros órganos.
10. - Sistema Nervioso.
11. - Exámen de boca, dientes, nariz, globos oculares, amígdalas, faringe.

Habitualmente son sometidos al reconocimiento médico solamente los candidatos que han superado las diversas pruebas selectivas previstas y que, a juicio del departamento de personal son aptos para la admisión, lo que hace posible limitarlo a un número reducido de personas, con un notable ahorro de tiempo y dinero; a

veces tiene lugar el reconocimiento médico inmediatamente antes de los exámenes psicológicos, o simultáneamente con éstos.

El médico, tras el reconocimiento da su dictamen en carta separada; actualmente abre un expediente sanitario, en las cuales habrán de registrarse todos los reconocimientos posteriores del titular; el reconocimiento médico de ingreso no concluye con su propia realización, sino que es el principio de un cuadro clínico del nuevo elemento que se irá completando con el tiempo, y que podrá ser consultado con motivo de sucesivas variaciones de los puestos de trabajo confiados al interesado.

**TECNICAS      COMPLEMENTARIAS**

**DE      LA**

**SELECCION   DE   PERSONAL**

#### a) CONTRATO DE TRABAJO. -

La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de las normas de trabajo y de los servicios prestados, pues la Ley imputa al patrón la falta de esta formalidad. Por otro lado si no se determina el servicio o servicios que deba prestar el trabajador, este quedará obligado únicamente a desempeñar el trabajo que sea del mismo género de los que formen el objeto de la empresa ó establecimiento; sin embargo, si las condiciones de trabajo ya constan en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la Ley, no será necesario el contrato individual de trabajo.

#### NECESIDAD ADMINISTRATIVA. -

El Contrato Individual, de trabajo, también constituye una necesidad de carácter administrativo, tanto para el trabajador como para la organización.

Para el trabajador, porque el documento le brinda certeza respecto de:

- a) Sus obligaciones particulares: Lugar, tiempo y modo de la prestación del servicio.
- b) La contraprestación que recibe por su trabajo: Salario, descansos, vacaciones, retribuciones complementarias, etc.
- c) Su estabilidad relativa en el empleo.

Para la organización:

- a) Porque le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, sobre todo si se hace parte integrante del mismo el análisis del puesto, o cuando menos su descripción.
- b) Porque le permite resolver con seguridad cualquier disputa sobre la manera de desarrollar el trabajo.
- c) Porque constituye un elemento indispensable como prueba, por estar firmado por el trabajador, en algunos conflictos laborales.

El contrato individual de trabajo se define como un sujeto se obliga a prestar a otro untrabajo personal, subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

La Ley otorga a la relación de trabajo los mismos efectos jurídicos que al contrato individual, pues este no es sino el escrito en el cual se hacen constar el o los servicios personales prestados a otro, mediante su subordinación y del pago de un salario.

**La relación individual de trabajo por tiempo determinado puede ser : Eventual o Temporal.**

**EVENTUAL. -**

Será de tal índole aquella por la cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya, para la última una actividad extraordinaria y accidental, mediante el pago de un salario.

**TEMPORAL. -**

Una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para ésta una necesidad permanente, limitada por el tiempo, por la naturaleza del servicio o por la índole del trabajo, mediante el pago de un salario; los contratos temporales se prorrogarán a su vencimiento por todo el tiempo que sea necesario, mientras subsistan las necesidades que le dieron origen.

**B. N. M.**

## **CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO POR TIEMPO INDETERMINADO, QUE CELEBRAN POR UNA PARTE EL BANCO NACIONAL DE MEXICO, S. A., Y POR LA OTRA .....**

**A QUIENES SE DESIGNARA EN LO SUCESIVO COMO "EL BANCO" Y "EL EMPLEADO" RESPECTIVAMENTE.**

### **DECLARACIONES**

El Banco Nacional de México, S. A., es una Institución Privada de Depósito, Ahorro y Fiduciaria, de nacionalidad mexicana, con domicilio en la Ciudad de México, DF. y que opera al amparo de concesión otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El empleado declara:

- a) Ser de nacionalidad .....
- b) Fecha de nacimiento .....
- c) Sexo .....
- d) Estado Civil .....
- e) Con domicilio en la casa número ..... de la calle .....  
..... Cnl. ....  
Ciudad .....

Ambas partes formalizan el presente Contrato de Trabajo de conformidad con las siguientes

### **C L A U S U L A S**

- I El empleado se obliga a prestar, bajo la subordinación de los funcionarios designados al efecto por el Banco sus servicios personales y de confianza en calidad de ..... El Banco tendrá derecho a remover al empleado de tal ocupación de acuerdo a sus necesidades, dentro de la misma población, a otro puesto en que el empleado disfrute, cuando menos, de igual salario y categoría, en los términos del Artículo 17 del Reglamento de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

**II El empleado prestará sus servicios al Banco, en el lugar en donde éste tenga establecidas oficinas o en aquéllos que sean necesarios por la naturaleza de los mismos servicios, no pudiendo ser removido de la ciudad donde fue contratado, sin su consentimiento manifestado por escrito.**

**La anterior estipulación no tendrá efecto para empleados cuyos servicios requieran movilización continua. En todo caso, los gastos de traslado del empleado serán por cuenta del Banco, sujetos a la comprobación correspondiente.**

**III La retribución que el Banco pagará al empleado por sus servicios será de . . . . . mensuales. Todo pago se hará precisamente en moneda de curso legal y de poder liberatorio ilimitado, por quincenas vencidas, los días quince y último de cada mes, en las oficinas del Banco.**

**IV El empleado se obliga a otorgar recibos en favor del Banco por la totalidad de los sueldos devengados hasta la fecha del otorgamiento de los mismos recibos, en el concepto de que este otorgamiento implica conformidad del empleado con el tiempo trabajado y la remuneración que acusen.**

**Ambas partes convienen en que toda reclamación sobre el particular deberá hacerse precisamente al extender el recibo.**

**V Las partes convienen en fijar . . . . . horas como duración semanal de las labores, distribuidas entre los . . . . . días hábiles de la semana, de acuerdo con las necesidades del Banco, atento a lo dispuesto por los artículos 59, 60 y 61 de la Ley Federal del Trabajo.**

**El Banco podrá, de manera temporal, reducir el número de horas de trabajo - obligatorias, pero estas reducciones, sea su permanencia cual fuere, no sentarán precedente de obligación para el Banco.**

**VI El empleado está obligado a trabajar en tiempo extraordinario dentro de los - límites, forma y condiciones que establece la Ley Federal del Trabajo, únicamente cuando así lo ordene en forma expresa el Banco.**

**VII Si por circunstancias especiales deben aumentarse las horas de la jornada ordinaria, estos servicios se considerarán como trabajo en tiempo extraordinario y se retribuirán quincenalmente a razón de un cien por ciento más del salario que corresponda a la hora de la jornada ordinaria, exceptuándose el caso a que se refiere el Artículo 169 de la Ley Federal del Trabajo, que prohíbe a las mujeres, prestar servicios extraordinarios. En caso de violación de esta prohibición, las horas extraordinarias se pagarán con un 200% más del salario que correspondía a las horas de la jornada.**

VIII La jornada extraordinaria de trabajo no podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces en una semana. En el caso de que se presten voluntariamente servicios en tiempo extraordinario en exceso del límite señalado, éstos se retribuirán con un doscientos por ciento del salario que corresponda a la hora de la jornada ordinaria.

IX El empleado conviene en que empleará en el desempeño de sus labores todo el tiempo necesario de la jornada diaria para que no haya atraso en las mismas.

X El empleado gozará:

a) de ..... días de descanso por cada ..... de labores.

b) de los días de descanso obligatorio establecidos por la Ley Federal del Trabajo y de los comprendidos en el Reglamento que señala los días en que las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares pueden suspender sus operaciones, en caso de que el empleado preste sus servicios el día que tiene señalado como descanso semanal el Banco pagará al empleado, independientemente del salario que le corresponda por descanso, un salario doble por el servicio prestado.

c) de vacaciones anuales en los términos y con la extensión fijados por el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, según la antigüedad en servicio que guarde el empleado.

XI El Empleado deberá hacer uso de las vacaciones mencionadas en la cláusula anterior dentro de los seis meses siguientes al cumplimiento del año de servicios, en las fechas que al efecto fije el Banco, de tal modo que no entorpezcan las labores. Al iniciarse el período de vacaciones, el Banco pagará al empleado el sueldo correspondiente a ellas y le cubrirá, además un cincuenta por ciento del sueldo correspondiente a los días hábiles del período de vacaciones.

XII El Banco entregará al empleado a más tardar el 20 de diciembre de cada año, una gratificación que no podrá ser menor del importe de un mes de sueldo, cuando haya trabajado el año completo, pues en caso contrario sólo percibirá la gratificación en la proporción correspondiente al tiempo trabajado. Si la gratificación fuere mayor, la diferencia se considerará como gratificación extraordinaria y no sentará precedente.

## b) INDUCCION Y ORIENTACION. -

Dentro de nuestra empresa es necesario llevar un programa de inducción y orientación para el nuevo elemento que ingresó al banco; el responsable de continuar ó llevar a cabo un plan en una oficina será el contralor, en sucursales y el jefe de personal en departamento de la dirección.

Las normas y procedimientos que se establecen para llevar a cabo el programa de inducción debe lograr los siguientes objetivos:

1. - Que los elementos de nuevo ingreso se adapten en forma rápida al medio de la institución, se superen eficaz y productivamente en todos los aspectos, dandoles conocimientos sobre las características que regulan el trabajo y las relaciones internas.
2. - Iniciarlos en la actitud de venta y de servicio indispensables para que esten en condiciones de colaborar efectivamente con la misión de nuestra institución, en cualquier puesto que se les asigne.
3. - Despertarles un espíritu de superación y productividad que les permita encontrar y aprovechar las oportunidades para su propio desarrollo, dentro de los requerimientos del trabajo.
4. - Crearles interes y responsabilidad frente al trabajo, haciendoles ver la trascendencia de nuestra función en el desarrollo socioeconomico del país.

5. - Motivarlos para que se capaciten y se preparen en su trabajo, aprovechando los medios y facilidades que existen, demostrándoles la importancia que tiene esto para su carrera bancaria.

La orientación se propone aminorar el golpe que para un recién admitido conlleva la incorporación a un nuevo ambiente. Orientar es dar sentido a una realidad que nos es desconocida.

En principio, es indudable que se ha de producir un fuerte choque en la mente del nuevo al contrastar la idea que "a priori" se ha compuesto sobre el trabajo y su ambiente con la realidad que aquél es. Este problema, más grave cuanto menor sea la experiencia que posee el admitido, da lugar a frustraciones provocando desconfianza e incomprendimientos. La orientación debe proponerse, frente a ello, ya justificar racionalmente la exigencia de un esfuerzo para adaptarse y comprender, ya evidenciar las posibilidades que, por otra parte, la realidad lleva consigo. También es necesaria la orientación para disminuir la pérdida de energías y tiempo que ante una situación desconocida se produce. Es el caso del aprendizaje de las normas sociales imperantes en la comunidad. Si conocemos estas normas, si nos orientan para descubrir su existencia, se habrán ganado dos cosas: de un lado

tiempo y esfuerzo: de otro, al aclararse nos es sentido hay un mayor grado de probabilidades que las entendamos, con lo que se produce un ahorro de energía que de otra forma se hubiera gastado en la lucha por la adecuación al medio.

Tengamos en cuenta que una persona orientada es sinónimo de situada. Sabe donde está, sabe que se espera de ella y sabe que puede esperar de los demás. Es aquella que dispone de un cuadro de comportamientos suficientes para responder al mayor número de situaciones posibles. Con lo que reduce tanto las dudas como los comportamientos prueba-error.

Por otra parte sin orientación no se puede esperar eficiencia en la labor, responsabilidad en el puesto, seguridad en sus decisiones o en el trabajo, organización, colaboración en el resto del equipo. Es imposible la colaboración leal, ya que su inseguridad lo hace ver todo como una posible trampa tendida para cazarle.

Además la persona desorientada se considera frustrada, engañada. La desconfianza motiva sus actos. Su mayor preocupación es buscar la información necesaria. Búsqueda que desemboca invariablemente, no en los canales "oficiales", sino en los oficios, con lo que se suele incrementar el bagaje de rumores y bulos de la organización, a más de la desorientación de quien busca la información.

**La orientación debe versar en los primeros momentos sobre aspectos generales**

No hay necesidad de entrar en detalles, pues posiblemente no los entenderían, les haría falta una experiencia concreta para comprenderlos. Es mejor facilitar solamente el esquema general en que se ha incardinado. Denen noticias sobre la empresa, su organización sus funciones, su prestigio en el mercado de que se trate, el nivel de sus precios y los modos de proceder en sus decisiones. Hablen de los mitos más corrientes entre el personal, de las personas más prestigiosas, de las "hazañas" que constituyen el orgullo del grupo trabajador. Hagase exposición de las más claras rivalidades que escliden a los partícipes. Con todo esto, que no suele estar escrito y que, sin embargo, es lo que más interesa, se la habrá ofrecido un panorama completo del total de la organización, lo que de momento, repetimos, es suficiente. Mas tarde, conforme se van penetrando, en las cosas concretas, será el momento de hacer aclaraciones sobre detalles concretos.

### c) ADIESTRAMIENTO. -

Dentro del adiestramiento el Banco compone un programa con los siguientes

temas:

#### 1. - INTRODUCCION. -

En esta sesión se les da información sobre el contenido del programa y se crea un ambiente adecuado para el trabajo que se desempeña en el mismo.

#### 2. - PROYECCION. -

Contiene la historia del Desarrollo del Banco, ligada a la del País, el objetivo es dar a conocer nuestra institución en su proyección Histórica, con la finalidad de que conozcan su trascendencia desde su fundación y la influencia que ha tenido el banco en el desarrollo económico social de México, de manera que desde su ingreso, sientan y conozcan el reto que tenemos para conservar y desarrollar esta Institución, con el esfuerzo de todos y cada uno.

#### 3. - FUNCION ECONOMICA SOCIAL DEL BANCO. -

Para que estén conscientes del papel que tiene la banca en el desarrollo socio-económico del País y visualicen la importancia de su propio trabajo.

#### 4. - TRANSPARENCIAS. -

A través de transparencias se lleva a cabo un recorrido por la empresa,

dando a conocer los principales edificios y departamentos del grupo, con el objeto de que se familiaricen y se ubiquen en la empresa.

#### 5'- PRESTACIONES. -

Dar a conocer las prestaciones a que tienen derecho, las cuales sobrepasan las señaladas por la ley, todo ello con objeto de concientizarlos de que el banco pone todo su esfuerzo, a fin de obtener en correspondencia un amplio sentido de responsabilidad y productividad en su personal.

#### 6. - REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. -

Analizar el Reglamento el cual les permitía observar los derechos y obligaciones del empleado frente al trabajo y a la empresa, depende de obligaciones recíprocas.

#### 7. - CARRERA BANCARIA COMO UNA PROFESION. -

Analizar las posibilidades que tiene de hacer la carrera de Banquero, de acuerdo con las necesidades del Banco y desarrollo del individuo, dando a conocer los medios de capacitación con que cuenta.

#### 8. - REGLAMENTACION. -

Enseñarles que existe una reglamentación de las operaciones, recopiladas en el manual de objetivos, políticas y procedimientos, para que conozcan su trabajo mas cabalmente y comprendan la importancia que tiene para que la institución cumpla con sus objetivos.

#### 9. - RESPONSABILIDAD Y FILOSOFIA DE LA VENTA. -

Orientar al empleado para que se proyecte, hacia el cliente y el mercado,

propiciar que adquiera características de vendedor, con el objeto de formarlo como tal, dentro de la misión más importante de toda la institución.

El material didáctico podrá ser utilizado por el personal de nuevo ingreso en forma individual, bajo la supervisión del contralor o jefe de personal.

## CONCLUSIONES

## VII CONCLUSIONES. -

Millares de personas cada mañana, en todo el mundo, abren sus periódicos y los ojean indiferentes a las crónicas y a los sucesos políticos, para fijarse solamente en los anuncios de ofertas o demandas de personal. Y cada día centenares de cartas son expedidas, llegan a los apartados de la prensa, donde el personal las abre, clasifica, informa y envía a los interesados.

Esta actividad constituye sólo un aspecto, el de más grata apariencia, de la gran labor de reclutamiento, diariamente renovada, sin interrupción, a lo largo de todo el año. Trátase de una actividad de extrema importancia por dos razones: la primera, porque da vida prácticamente al primer contacto entre la empresa y aquellos que han de convertirse en nuevos miembros de la misma; la segunda, porque cualquier error cometido en esta primera fase es susceptible de tener repercusiones futuras, en perjuicio de la empre-

sa y de la persona o personas interesadas. Si grande puede ser el daño inferido a la empresa , mayor aún lo será el ocasionado que no siempre pueden encontrar a tiempo una ocupación que les satisfaga moral y económicamente, y en muchos casos ni seguirá un trabajo medianamente apropiado.

Por lo tanto, siendo mucho y justificado el esmero que requiere la selección de personal, tanto o más ha de ponerse en su reclutamiento, por la decisiva importancia de esta actividad en la creación de un equipo de personal idóneo, eficiente, y, por ende, ventajoso para la empresa.

El reclutamiento por otro lado, precede necesariamente a la selección y la condiciona. Por muy perfecta que sea la técnica de selección, no podrá mejorar la calidad de los candidatos disponibles merced al programa de reclutamiento. Constituye el reclutamiento de personal un aspecto inicial imprescindible de la actividad selectiva,

**dentro del proceso que se completa mediante su admisión final.**

**Además, supuesto que los errores cometidos en la selección son  
harto peligrosos por las consecuencias que de ellos puedan derivar-  
se en el futuro, no puede negarse que más graves repercusiones  
han de producir con el transcurso del tiempo los desaciertos en el  
reclutamiento, es decir, en el primer contacto entre la empresa y  
los probables candidatos.**

## BIBLIOGRAFIA

**VIII****BIBLIOGRAFIA**

**"La Entrevista como parte de la  
Selección"**

**"Jesús Gutiérrez Figueroa"**

**"Selección de Empleados"**

**"Jesus Alvarado Fonseca"**

**"Selección de Empleados"**

**"Alicia López Solís"**

**"Selección y Adiestramiento  
de Personal"**

**"Gerardo Enrique Roe Dino"**

**"Investigación sobre la  
Selección de Personal"**

**"Jesús Alejandro Romero"**

**"Reclutamiento y Selección  
de Personal"**

**"Francisco Javier Izaza Arteaga"**

**"Selección y Admisión de  
Personal"**

**"Ricardo Riccardi"**