



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

**El Reclutamiento y la Selección de Personal
en la Empresa Bancaria de México**

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

p r e s e n t a n :

HIQUINGARI SANVICENTE F.

JOSE DE JESUS MEDINA RUBIO

México, D. F.

1982



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.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I RECLUTAMIENTO	
1) GENERALIDADES	5
1.1) Qué es una Empresa	
1.2) Historia de la Banca	
1.3) Estructura Bancaria	
1.4) Necesidad de la Administración	
1.4.1) El proceso administrativo	
1.4.2) La Administración de Recursos Humanos	
1.4.3) La Ubicación del Reclutamiento en el Proceso Administrativo	
2) IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION	16
2.1) Qué es una Organización	
2.2) Qué es una Institución	
2.3) Análisis y descripción de puestos	
2.4) Valuación de puestos	
2.5) Requerimientos del puesto	
3) DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO	20
3.1) Observaciones	
4) OBJETIVOS	21
4.1) Definiciones	
4.2) Características de los objetivos	
4.3) Principios de los objetivos	
4.4) Objetivos de reclutamiento	
4.5) Principios de productividad	
4.6) Políticas	
5) FUENTES DE RECLUTAMIENTO	27
5.1) Descripción de las fuentes del reclutamiento	
6) PROPOSICION DE METODO PRACTICO	28
6.1) Procedimiento	

CAPITULO II SELECCION

1) GENERALIDADES	34
1.1) Ubicación de la selección en el proceso administrativo	
1.2) Análisis transaccional	
2) IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION	38
2.1) Planeación de los Recursos Humanos	
2.1.1) Ventajas	
2.2) Cumplimiento de políticas	
3) DEFINICIONES	44
3.1) Observaciones	
4) OBJETIVOS	45
4.1) Propósitos	
4.2) Objetivos de la selección	
5) FASES DEL PROCESO SELECTIVO	47
5.1) Requisición de personal	
5.2) Solicitud	
5.3) Entrevista	
5.3.1) Entrevista preliminar	
5.3.2) Entrevista profunda	
5.3.3) Fases de la entrevista	
5.3.4) Areas de investigación de la entrevista	
5.3.5) Tipos de entrevista	
5.4) Investigación de antecedentes	
5.5) Examen médico	
5.6) Pruebas de trabajo	
5.7) Pruebas psicológicas	
5.7.1) Características de las pruebas	
5.7.2) Aspectos medidos por las pruebas	
5.7.3) Forma de realizar las pruebas	
5.7.3.1) Tiempo de realización	
5.7.3.2) Aplicación	

CAPITULO III RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL EN LOS DIFERENTES NIVELES

1) GENERALIDADES	63
2) EMPLEADO U OPERATIVO	63
2.1) Reclutamiento	

2.2) Selección	
3) FUNCIONARIO	68
3.1) Reclutamiento	
3.2) Selección	
4) EJECUTIVO	70
4.1) Reclutamiento	
4.2) Selección	
4.3) Adquisición de personal de otras Instituciones	

CAPITULO IV CONSIDERACIONES PRACTICAS

1) DETERMINACION DEL UNIVERSO	77
2) DETERMINACION DE LA MUESTRA	77
3) ELABORACION DEL CUESTIONARIO	79
3.1) Cuestionario de la Asociación de Banqueros de México	86
4) ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION OBTENIDA	92
4.1) Análisis y tabulación de la información obtenida a Nivel Nacional	97
5) INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	101
5.1) Informe de los resultados obtenidos a Nivel Nacional	106
6) GRAFICAS ENCUESTA DISTRITO FEDERAL	111
6.1) Gráficas a Nivel Nacional	
CONCLUSIONES	151
BIBLIOGRAFIA	155

INTRODUCCION

En nuestro país, como en todos los del orbe, la productividad ha sido la base más importante del desarrollo económico, social y cultural, ya que al considerarse como la tasa que marca la diferencia entre los bienes que se utilizan y los beneficios que se obtienen de su uso, podemos deducir que ha sido la productividad la que ha permitido el ahorro y la acumulación de bienes y satisfactores. Para obtenerla, se requiere de personas capaces y que tengan el deseo de aplicar esa capacidad en la empresa. Para ello, debemos contar con un buen sistema de administración de recursos humanos.

Dentro de la administración de recursos humanos, es de vital importancia, hoy en día, contar con un buen proceso de reclutamiento y selección; - fases importantes dentro de esta área, que a su vez realizan las funciones de sueldos, capacitación, desarrollo, prestaciones, sistemas disciplinarios, jubilaciones, etc.

El interés principal de este estudio, es conocer la forma en que se está realizando el reclutamiento y selección de personal en las Instituciones de Crédito, sean de participación gubernamental, privadas o mixtas y comprobar que es posible mejorar esta función, reduciendo problemas con el personal y propiciando una mejor integración del recurso humano hacia la Institución, a pesar de que la actividad bancaria, sea por la estrecha vigilancia a la que está sujeta por el gobierno, o por tradición o desarrollo, es uno de los sectores de actividad económica con mejor organización y estructura en nuestro país.

En cualquier organización, adquirir e integrar al elemento humano es fundamental, pues es el personal, el recurso más valioso de toda empresa.

El hecho de ubicar correctamente a un candidato, no solo es benéfico para la empresa, al garantizarle que cumpla con metas en la organización, sino para la sociedad que recibe mayores bienes y servicios, pero lo más importante es que le permita al individuo tener interés en su trabajo, realizarlo -

con alta motivación y con ello darle el sentido humano de su realización personal.

El estudio está dividido de la siguiente forma:

En el Capítulo Primero y Segundo, se habla del reclutamiento y selección del personal, tocando los principales puntos técnicos y aspectos importantes que intervienen dentro de estas dos funciones. En esta parte se propone un método práctico de reclutamiento.

En el Capítulo Tercero, damos a conocer las diferentes formas de reclutamiento y selección, para los distintos niveles jerárquicos, además de situarlos dentro de un organigrama.

Y por último, en el Capítulo Cuarto, se describen con la metodología y resultados de una investigación práctica sobre las diferentes actividades de reclutamiento y selección. La investigación se realizó mediante dos encuestas: La primera a nivel Distrito Federal y la segunda a nivel Nacional, en colaboración con la Asociación de

Banqueros de México.

Deseamos mediante este trabajo, despertar el interés en las personas que intervienen directa e in directamente en el área de recursos humanos, para me jorar las actividades del reclutamiento y selección con el objeto de que la administración de estos re cursos se lleve a cabo como corresponde a su importancia e influencia en las organizaciones.

Bien podríamos afirmar que para escalar el éxito en la administración de los recursos humanos, la validez de estos dos primeros escalones lo garan tizan o la inhiben; en las condiciones actuales del país, las empresas no pueden darse el lujo de lle - var a cabo sus funciones sin el correcto aprovechacha miento de todos sus recursos en bien de las perso - nas, las empresas, de la sociedad y del país en ge neral.

C A P I T U L O 1

R E C L U T A M I E N T O

1) GENERALIDADES

El desarrollo de la empresa se ha dado a través de la evolución misma del hombre, es así como nos remontamos a la vida nómada donde el hombre para subsistir, obtenía los medios que la misma naturaleza le -- ofrecía, esto es, que se dedicaba a la caza, pesca y recolección de frutos; posteriormente el hombre pasó a la etapa de la vida sedentaria, - del cultivo de vegetales y a la cría de animales que representó el pri . mer paso importante en el camino del progreso humano.

El intercambio de bienes nace desde la misma familia, en un -- principio se dá entre los mismos parientes, los diversos grupos integrantes de la tribu y entre las diferentes tribus. Esta forma de nego ciación, puede decirse que forma la base del desarrollo a todo lo largo de la vida de las sociedades. Sólo en la medida en que la organización tribal se debilita, la institución básica caracterizada por la oferta de presentes evoluciona por la vía que conduce al trueque.

Esto da nacimiento al comercio y la historia nos señala que en las diferentes economías antiguas había intercambios, dado que había - grupos de familias dedicadas a diferentes actividades económicas. De estas economías surge el intercambio del bien excedente que producían por otro que les hacía falta.

Es así como empieza a haber indicios de algún taller en donde los artesanos que no podían comprar su propia maquinaria, se vieron oblig ados a trabajar para otro artesano que poseyera las máquinas necesarias. Y así encontramos por primera vez a cierto grupo de operarios asalaria-

dos trabajando en la casa o en el taller de su patrono, con esto se --
inicia el sistema de empresas.

Es hasta la Revolución Industrial donde el patrón o empresario va a requerir bienes de capital y de mano de obra que conjugados darían marcha a la producción de satisfactores sociales y al fortalecimiento - de la empresa.

1.1) QUE ES UNA EMPRESA

EMPRESA: Unidad socio-económica que funciona para lograr la --
producción de bienes y servicios que satisfagan necesidades de consumo en un mercado.

Para la producción de estos bienes es necesaria la coordinación de los elementos que la componen y que son los siguientes: Recursos Humanos, Recursos Económicos, Recursos Materiales; elementos que operan o trabajan en relación al tiempo y el espacio. El uso de estos elementos en la empresa debe hacerse con propósitos claramente definidos, los cuales deben necesariamente ser:

a) SATISFACER NECESIDADES SOCIALES. Quiere decir que deberá satisfacer una necesidad de bien social para lo cual fue creada la empresa y que si no satisface esta necesidad la perpetuidad de la misma se verá afectada.

b) BIENESTAR DE LOS RECURSOS HUMANOS. Buscar siempre y por todos los medios la satisfacción del elemento humano, para permitirle su realización personal como ser trascendente y con intereses sociales y - así evitar hasta donde sea posible los conflictos dentro de la empresa.

c) ECONOMICO. Debe tener en mira la utilidad del negocio en cualquier operación que realice.

d) PERPETUIDAD Y CRECIMIENTO. Deberá crecer y tender a la duración, ya que la vida de la empresa está en relación directa con una sociedad cambiante y tiende constantemente al crecimiento.

e) BENEFICIO DEL ENTORNO. Es beneficiar el ambiente ecológico, social, psicológico, económico y político que rodea la empresa.

El presente estudio está abocado a la empresa bancaria y es importante aportar datos de cómo se viene desarrollando dicha empresa para dar una mejor visión y ubicación de lo que se expone.

1.2) HISTORIA DE LA BANCA.

Los primeros indicios de las operaciones bancarias, tuvieron su origen en la antigua Babilonia 3,000 años A.C.

En el año 1,700 A.C. surge la Primera Civilización Comercial, Los babilonios, los cuales crean un Código y 280 leyes, Cartas y Mandatos en lo relacionado a cuestiones administrativas y comerciales; después aparecen los Fenicios que modifican y adoptan el alfabeto para sus transacciones comerciales y financieras.

Grecia da su aportación a la banca en los siglos III y IV A.C. surgiendo el servicio de Custodia de Valores.

En el año 300 y 346 A.C. en Roma nace una función muy importante

te, ya que se crean instituciones que pagan los impuestos y al liquidar los reciben descuentos por pagarlos antes de la fecha de vencimiento y después los cambistas cobraban al particular obteniendo el pago del impuesto la utilidad.

Otra nación que mencionaremos es China, la cual en el año 105 de nuestra era, hace otro gran descubrimiento: el papel, propiciando con esto los documentos contables, la emisión de papel moneda, giros y letras de cambio.

En la Edad Media, las funciones bancarias se realizaban en monasterios en los siglos IX, X y XI. Junto con esto los judíos juegan un papel importante en las actividades bancarias, hasta llegar al lugar que la monopolizaron, después son expulsados de Inglaterra en donde aparecen los Lombardos, grupo de comerciantes y banqueros de Venecia quienes fueron los encargados de continuar con las actividades bancarias.

En el renacimiento tiene su origen la palabra banco (bank), -- que significa amontonamiento o acumulación. Dando significado al acumulamiento de valores o monedas.

En el año 1401 nace el primer banco que se llamó Banco de Barcelona, en donde al mismo tiempo tiene su origen el cheque bancario.

En el año 1507, aparece el Banco de Realto en Venecia; en 1609, se generaliza el cheque y al mismo tiempo surge el Banco de Amsterdam en Holanda.

En el año 1654 en Inglaterra bajo la dirección del señor William Paterson se crea el Banco de Inglaterra creándose también la primera frase publicitaria "Tan seguro como el Banco de Inglaterra".

En el año de 1853, tiene su origen el primer banco en Alemania "Bank Few Handel" y se le empieza a denominar como Institución de Servicio Público. En Francia en 1800, Napoleón forma el Banco de Francia y obtiene el monopolio de la emisión de billetes.

En América los primeros indicios de un Banco son en el año de 1781 en Filadelfia, E.U., fundándose el Banco de Norteamérica.

En México (Nueva España) el primer banco que existió fué fundado en 1784, en la Epoca Colonial, "El Banco de Avío de Minas". En 1880 fue fundado el "Banco de Avío"; en la Epoca de Maximiliano en 1840 aparece la primera Sucursal de un Banco Inglés y sus principales operaciones consistían en la emisión de billetes, recibo de depósitos y préstamos. En 1884 aparece el "Banco Nacional de México", y en 1885 surge el "Banco de Empleados" que en el mismo año se fusiona con el Banco Inglés surgiendo el "Banco de Londres y México". En 1925 se funda el "Banco de México" que es el Banco Central, realizando todas las operaciones, un sistema bancario en donde se finca la economía y desarrollo del país.

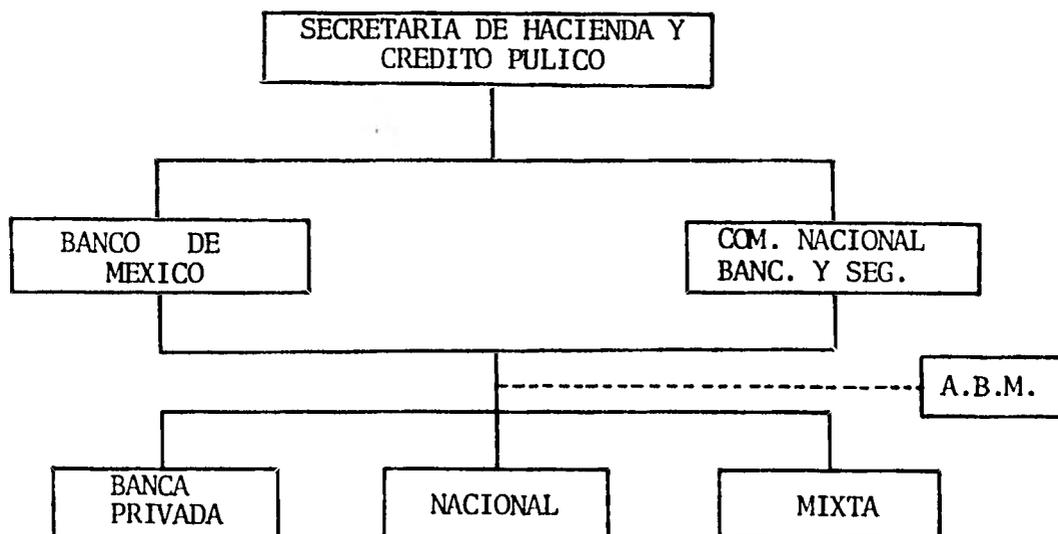
¿Qué es una empresa bancaria? La empresa bancaria, coincide con la definición de empresa y la única diferencia consiste principalmente en que la empresa bancaria se dedica únicamente a la producción y prestación de servicios, siendo su función principal "La Intermediación en el Crédito".

¿Cómo nace la empresa bancaria? Toda empresa nace como una respuesta a una necesidad social, esto mismo pasa con la empresa bancaria. Para que la empresa bancaria camine, necesita de financiamiento que es aportado por sus accionistas, contar con maquinaria y equipo, sucursales y los recursos humanos; teniendo lo anterior se producirán los servicios, la venta de estos mismos y de lo siguiente se deriva la satisfacción de la necesidad social.

Toda empresa bancaria forma parte de la estructura bancaria mexicana sobre la cual daremos información a continuación.

1.3) ESTRUCTURA BANCARIA.

Está compuesta por un conjunto de autoridades representadas por: Dependencias Gubernamentales, Organismos Oficiales, Bancos Nacionales, Bancos Privados y Organizaciones Auxiliares de Crédito, que en forma coordinada contribuyen al desarrollo económico y financiero del país.



La empresa bancaria son instituciones importantes en la captación de los recursos y orientación de los mismos hacia el fomento de actividades productivas.

La banca depende directamente de la Comisión Nacional Bancaria y del organismo que regula sus operaciones; la "Banca Central" que es el Banco de México, S.A., Institución Oficial por la cual está representada y apoyada esta estructura bancaria.

BANCA CENTRAL: Es el eje del Sistema Bancario Mexicano y parte importante del desarrollo económico de México; es el que controla y regula la política monetaria y crediticia del país.

Sus objetivos principales son:

- a) Regular la emisión y circulación de la moneda y del crédito, así como los cambios sobre el exterior.
- b) Fungir como Banco de Reserva respecto de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.
- c) Representa al Gobierno Federal en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento.
- d) Actúa como Agente Financiero del Gobierno Federal en operaciones de crédito interno y externo.

Las Empresas Bancarias, pueden ser: Bancos de depósito, ahorro, Múltiple, Central, Hipotecarias, Capitalizador, etc. Pero solamente pondremos breves descripciones, primeramente de lo que es un banco y

posteriormente de Banca Múltiple y Banco de Depósito, puesto que es en este tipo de bancos donde se realizó el presente estudio.

BANCO: "Institución de Crédito que requiere de una concesión -- del Gobierno Federal, para poder realizar operaciones de Banca y crédito que la Ley establece."

INSTITUCION DE CREDITO: Se les conoce también así, porque están constituidos como Sociedades Anónimas que ejercen el crédito en forma masiva y profesional, según establece la Ley.

Estas instituciones actúan como intermediarios, por un lado, son captadores de recursos que se adquieren por parte del público, y por otro lado como inversionistas de estos recursos para actividades productivas o de consumo.

BANCA MULTIPLE: Institución autorizada para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario, en forma compatible.

Cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos, lo que le permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a la demanda de créditos de nuestra economía, contribuyendo la banca de este modo al financiamiento del desarrollo económico y social del país.

BANCO DE DEPOSITO: Son aquellos que intervienen en operaciones crediticias a corto plazo, puesto que las continuas demandas de dinero -

de su clientela así lo exigen.

El propósito básico es recibir del público en general depósitos bancarios de dinero, manejados a través de cuentas de cheques retirables a la vista, mediante la expedición de cheques a su cargo.

Se hace necesario comentar que uno de los requisitos más importantes para todos los bancos es el depósito obligatorio que deben obtener en el Banco de México como respaldo de los recursos que el público les ha confiado.

Estos bancos están regidos por disposiciones contenidas en los Artículos X al XXVII de la Ley General de Instituciones de Crédito y --- Organizaciones Auxiliares.

Es indudable que el exponer todo lo anterior, se ha hecho con el fin de situar el campo de estudio el cual se está investigando: La Empresa Bancaria.

1.4) NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION

En cualquier tipo de empresa, ya sea manufacturera, de servicio, agrícola, ganadera o comercial; es de suma importancia la administración debido a que ella va a permitir la coordinación de los elementos de la empresa y de las acciones del hombre, que buscan contribuir a la satisfacción de necesidades. Es a través de la coordinación dinámica y eficiente de los factores productivos (Recursos Humanos, Recursos Económicos y Recursos Materiales), como se logra la obtención de objetivos relacionados siempre con la satisfacción de necesidades, eliminándose a la -

vez ciertos riesgos como son la improductividad, ventas menores, etc., - que en determinado momento pueden influir a la desaparición de la empresa.

1.4.1) EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración para lograr sus propósitos, se apoya en una serie de etapas y pasos que comprende el llamado Proceso Administrativo, -- según lo señala Reyes Ponce.

El Proceso Administrativo tiene seis elementos importantes a mencionar y que están comprendidos en dos etapas que a continuación se indican:

Primera Etapa: Es la Mecánica Administrativa, donde las actividades a realizar son propiamente de escritorio, quiere decir que se establecen planes, objetivos, cursos de acción, alternativas, fijación de niveles, etc., a continuación se mencionan los elementos que comprende:

PREVISION: Se refiere a "Qué podemos hacer", esto es, cuando se presentan las diferentes alternativas y la toma de decisión entre dos o más de ellas. Se basa en la investigación y en establecer objetivos.

PLANEACION: "Qué se va a hacer". Se refiere al establecimiento de objetivos, programas, políticas, procedimientos y presupuestos.

ORGANIZACION: "Cómo se va a hacer". Se refiere a la división de funciones, fijación de niveles jerárquicos que equivale a la determinación de la autoridad y responsabilidad.

Segunda etapa: Es la Dinámica Administrativa que encierra todas las actividades en la realidad de la empresa y que previamente se diseñan en escritorio, son tres los elementos contenidos en ella:

INTEGRACION: "Con qué se va a hacer". Es dotar a la empresa de los medios y elementos necesarios (Recursos Humanos y Recursos Materiales), para llevar a cabo funciones establecidas.

DIRECCION: "Ver que se haga". Consiste en coordinar y vigilar las acciones de cada miembro tomando en consideración la delegación de autoridad y la comunicación.

CONTROL: "Cómo se ha realizado". Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados.

1.4.2) LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

La administración de Recursos Humanos tiene un campo menos amplio y es parte de la administración general, pero es la parte más importante, ya que tiene objetivos muy importantes que alcanzar y que contribuirán con la administración general a lograr los objetivos de ésta.

"La Administración de Recursos Humanos es el Proceso Administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la organización y del país." (Arias Galicia)

Como partes fundamentales de la administración de Recursos Huma-

nos encontramos diferentes funciones que contribuyen a lograr objetivos predeterminados, pero solo exploraremos las dos principales de este estudio que son: El Reclutamiento y la Selección.

1.4.3) LA UBICACION DEL RECLUTAMIENTO EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En el punto anterior dentro de la definición de la Administración de Recursos Humanos se menciona el proceso administrativo, quiere decir que la Administración de Recursos Humanos se apoya también de este proceso para llevar a cabo sus funciones.

El reclutamiento que es nuestro tema principal de este capítulo queda ubicado dentro de la etapa dinámica y bajo el elemento de integración, ya que es una función que se debe de realizar con bastante dinamismo por la importancia que reviste para las empresas la integración del elemento humano.

2) IMPORTANCIA PARA LA ORGANIZACION

Antes de determinar la importancia que tiene esta función, queremos hacer notar la diferencia que existe entre una organización y una institución que a continuación se describen brevemente.

2.1) ¿QUE ES UNA ORGANIZACION?

ORGANIZACION: Es toda unidad social o agrupamiento humano deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos.

2.2) ¿QUE ES UNA INSTITUCION?

INSTITUCION: *Es un establecimiento o fundación de una cosa; --- establecimiento de gran prestigio en cualquier colectividad debido a la antigüedad y a lo que representa en la misma.* (Dic. Larousse)

Las dos definiciones anteriores, nos muestran aspectos importantes que queremos conjugar, con la finalidad de hacer notar la importancia que tiene el Reclutamiento en la Empresa Bancaria.

Primeramente hacemos notar que en la organización se habla de - agrupamiento humano, quiere decir, que toda organización cuenta con puestos de diferentes características, de aquí nace la necesidad de reclutar al elemento capaz e idóneo, que ayuda a la organización a cumplir - con las funciones y responsabilidades específicas de los diferentes --- puestos.

En el segundo, se menciona en la definición de Institución que - es un establecimiento de gran prestigio, se hace necesario comentar que los mejores portadores de ese prestigio es su propio personal, es por - eso que la función de reclutar tiene una tarea importante a desarrollar, pues será la encargada de mostrar la imagen de la empresa ante los futuros candidatos.

Ahora bien, para efectuar un reclutamiento objetivo y eficaz -- que contribuya a los propósitos de la organización, ese se vale de otras funciones de la administración de recursos humanos como son: Análisis - de puestos, Valuación de Puestos, Requerimientos de Puestos, etc., que en forma coordinada contribuyen al logro de los objetivos establecidos.

2.3) ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTOS.

Este tema sólomente se mencionará en una forma superficial o muy general y se hace mención por la gran utilidad que presta al reclutamiento de personal y a la organización misma.

El análisis de puestos es una técnica por medio de la cual se describen las diferentes actividades o funciones que se realizan en un puesto, las responsabilidades que encierra el mismo y los requisitos de personal necesarios para ocuparlo.

La descripción de puestos consiste en hacer una referencia de las funciones que se realizan en un puesto, esta descripción se puede hacer de la siguiente forma:

- a) Descripción Genérica: Es la aplicación de las actividades específicas del puesto sin entrar en detalles.
- b) Descripción Analítica: Es una aplicación más detallada de las actividades, se entra en detalles importantes que se deben realizar en el puesto.
- c) Requerimientos del individuo que va a desempeñar el puesto.

2.4) VALUACION DE PUESTOS.

En caso de la creación de un nuevo puesto, esta técnica es tomada en cuenta por el Reclutamiento para utilizar las fuentes más útiles y así evitar problemas sociales, legales y económicos, así podemos notar la gran importancia que presta a la organización dicha técnica.

Esta evaluación está relacionada con el análisis de puestos, ya

que proporciona datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos y que en determinado momento nos pueden mostrar el tipo de puesto a ocupar con todas sus características y la valuación del mismo a fin de conocer el tipo de personal a reclutar.

2.5) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

Es importante conocer los requisitos del puesto para saber enfocar nuestros planes y conseguir o atraer personal que reúna las características necesarias que el puesto demanda para ocuparlo eficazmente.

A continuación damos a conocer ciertas características como -- ejemplos que el candidato debe contar para cubrir con éxito la vacante o el puesto disponible:

- a) Creatividad
- b) Aptitud
- c) Habilidad
- d) Dinamismo
- e) Responsabilidad
- f) Estabilidad emocional
- g) Sentido común

Las características cambian de acuerdo al puesto, ya que habrá puestos en altos niveles que no necesariamente deban tener estas características, quizás las que se mencionaron sean para niveles medios, en todo caso depende de los requisitos que el puesto tenga.

Se han visto tres funciones en forma muy generalizada de la ad

ministración de recursos humanos y se puede apreciar la ayuda que prestan al reclutamiento para lograr objetivos predeterminados que ayuden al desarrollo de la organización.

3) DEFINICIONES

Es importante dar a conocer las siguientes definiciones a fin de esclarecer el concepto que se tiene acerca del reclutamiento:

- a) "Hace de una "persona extraña" un "candidato". (R.Ponce)
- b) "Atraer candidatos adecuados a las necesidades de una organización". (Arias Galicia)
- c) "Consiste en buscar y atraer candidatos que reúnan los requerimientos de los puestos vacantes que se presentan en las - instituciones". (A.B.M.)

Se han dado tres definiciones de diferentes autores, pero a fin de ahondar aún más en este concepto, a continuación se da una definición propia: "Es la agrupación de personas, que cumplan con las características de las necesidades de vacantes en una empresa, para contar con las mejores alternativas en el proceso de selección".

3.1) OBSERVACIONES

Al establecer ésta definición se buscó ahondar en tal concepto, -- puesto que no solamente es atraer, sino que es tener ya agrupadas personas con características propias que el puesto está requiriendo y que va a permitir una selección más eficaz.

4) OBJETIVOS

Los objetivos son el punto de partida para todo Director y de gran ayuda en planificar eficazmente, así podrá determinar la clase de organización y de personal que necesita para desarrollar sus dotes de dirección y supervisión.

La razón de ser de toda empresa se encuentra en los objetivos que persigue, porque a partir de la fijación de ellos se pone en marcha todo el proceso administrativo cuya finalidad es la de lograr resultados de máxima eficiencia.

4.1) DEFINICIONES

Para corroborar lo anteriormente expuesto, se dan algunas definiciones:

- a) El objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.
- b) Son conocidos como propósitos, misiones, metas o blancos que identificados pueda determinarse el éxito o fracaso final.
- c) Son metas o fines que se espera alcanzar en un futuro determinado, mediante la realización de un trabajo o una actividad determinada.

4.2) CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS

Antes de establecer objetivos es necesario conocer una serie de características de los mismos a fin de no cometer errores en su establecimiento:

- a) Los objetivos deben ser específicos. - Es decir, deben ser de terminados teniendo presentes premisas definidas del futuro, puesto que

debe operar en ese futuro, así se tendrá una visión de los riesgos a los que se está asumiendo, de las probabilidades de éxito, de las cosas que debe hacer y de los recursos necesarios para cumplir premisas del futuro.

b) Los objetivos deben ser divisibles.- Los objetivos generales deben fragmentarse en cada nivel, de manera que los objetivos departamentales y seccionales estén subordinados a los generales.

c) Los objetivos deben ser alcanzables.- Al fijar los objetivos se debe de tomar en cuenta ciertos estudios e informaciones con el fin de que, al establecerlos se tomen medidas de control para lograr alcanzarlos y que éstos no se encuentren fuera de la realidad.

4.3) PRINCIPIOS DE LOS OBJETIVOS

Muy ligados se encuentran las características y los principios, lo cual es interesante que se conozcan por la orientación que prestan:

a) Principio de precisión.- Los objetivos deben de fijarse --- cuantitativamente, ya que en determinado momento se puede observar si se obtuvo o no se alcanzó el objetivo.

b) Principio de flexibilidad.- Los objetivos ya establecidos no deben ser rígidos, sino flexibles, dado que todo se desenvuelve en un medio cambiante y podría suceder de que algunos objetivos no se pudieran alcanzar por su grado de rigidez.

c) Principio de participación.- Cuando se establece el objetivo lógicamente se debe a la participación de todos los jefes en la parte que a cada uno de ellos les corresponde.

Lógicamente los subordinados de cada jefe también participan en el logro de los objetivos establecidos, dando paso a la dinámica de grupos.

d) Principio de realismo. - Es importante que se fijen objetivos que sean alcanzables y que al mismo tiempo estimulen su incremento o superación.

e) Principio de Objetividad. - Antes de establecer cualquier -- objetivo se debe de analizar la realidad, esto es hacer un estudio y aná lisis de hechos, para así fijarlos en forma clara y precisa.

Es de vital importancia el tomar en cuenta las características y principios de los objetivos, ya que servirán para establecerlos con una objetividad clara y precisa, para no correr riesgos de confundir los objetivos con los medios para alcanzarlos.

4.4) OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO

Antes de dar a conocer algunos de estos objetivos, quisiéramos - dar a conocer la importancia que radica el establecer los mismos. Para esto Peter Druke señala: "Es preciso fijar objetivos en todos los casos en que las actuaciones o resultados afecten vital o directamente a la su pervivencia y prosperidad de la empresa".

Esto nos hace reflexionar en la importancia que encierra estable- cer objetivos en una función tan importante como lo es el reclutamiento.

A continuación enumeraremos los objetivos que se persiguen:

- 1) Proveer los suficientes candidatos con características apropiadas para una selección más eficaz.
- 2) Hacer que la función de reclutamiento sea más dinámica y --- efectiva.
- 3) Buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacan--tes en todos los niveles.
- 4) Hacer costeable el reclutamiento, haciendo cada vez menor su costo y mayores sus beneficios, esto es, hacerlo con productividad.

En la empresa bancaria, como en todo tipo de empresa, es de suma importancia tomar en cuenta la productividad, es por esta razón que toca remos aspectos importantes de ella.

4.5) PRINCIPIOS DE PRODUCTIVIDAD

Para el reclutamiento y la selección es muy importante tomar en cuenta el factor productividad, para contribuir a objetivos particulares de estas dos funciones, así como de la administración de recursos humanos.

Decimos que debe tomar éste factor, porque debe de determinar -- las fuentes que le proporcionen una mayor productividad; por ejemplo: - Si se recluta personal por medio de un anuncio publicitario, se deberán tomar en cuenta varios factores para saber a ciencia cierta si es productiva o no, estos factores pueden ser:

- a) El costo del anuncio.

- b) Número de gentes a atender, que quizás no cuenten con los - requisitos indispensables.
- c) Tiempo a atender a todos los que se presenten.
- d) Papelería, etc.

Se debe de tomar en cuenta el beneficio que traerá el utilizar - alguna de las fuentes y el costo que ocasionaría la misma, con el fin de medir la productividad.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Bienes y servicios producidos o Vendidos y} \\ \text{beneficios logrados}}{\text{Medios y factores Económicos.}}$$

De acuerdo a la fórmula anterior, podremos incrementar la tasa - de productividad en base a las siguientes fórmulas:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{= \text{Beneficios}}{- \text{Costos}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{+ \text{Beneficios}}{= \text{Costos}}$$

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{+ \text{Beneficios}}{- \text{Costos}}$$

Esto traerá como consecuencia adaptarse al presupuesto previa-- mente establecido para esta función y para llevar medidas de control más eficaces.

La productividad se puede lograr con eficacia y eficiencia y así contribuir al logro de objetivos, ya que estos tres factores actúan en - una forma equilibrada y coordinada para lograr mejores resultados.

Productividad es un continuo esfuerzo por aplicar nuevas técnicas y métodos que mejoren los servicios, es la adaptación a las condiciones - nuevas de la vida económica y social.

4.6) POLITICAS

Para lograr los objetivos de la organización es necesario establecer políticas bien definidas y precisas que contribuirán al desarrollo de la organización.

Política.- Es la guía de acción que orienta sobre la forma de - lograr los objetivos establecidos.

Es necesario que las políticas estén bien definidas, sean claras y sencillas para que al ejecutarlas no se corra el riesgo de equivocar la acción. Una de las características principales de una política es que es ta debe ser flexible por el simple hecho de que son más funcionales.

La revisión periódica de las políticas se hace necesaria porque - así no se dejarían al olvido, permitiendo a la vez que se conozca la base de aplicación y quienes son responsables de manejarlas. Lógicamente si - se van a revisar periódicamente, éstas, deben estar en forma escrita y for mar parte de un manual de organización con el fin de que el departamento cumpla con sus políticas que están subordinadas a las políticas generales.

Ahora bien, el reclutamiento no se podría quedar sin tener políti cas bien definidas, ya que éstas están encaminadas a lograr objetivos --- bien definidos que esta función debe cumplir y contribuir así al desarrollo de la misma organización.

5) FUENTES DEL RECLUTAMIENTO

Las fuentes del reclutamiento, tanto en la banca como en la industria se clasifican en dos: internas y externas.

Las fuentes internas son aquellas que se dan dentro de cualquier empresa, y las externas son las que se dan fuera de la organización o de la institución.

5.1) DESCRIPCION DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.

Internas:

Las personas que pueden promoverse para puestos dentro de la misma organización.

Externas:

a) Recomendados de los empleados de la compañía. Es la recomendación por los empleados de parientes y amigos, lo cual significa que si son buenos empleados recomendarán buenos candidatos.

b) Recomendados de la clientela.- Las personas o empresas con las que se tienen relaciones, también proporcionan personal.

c) Escuelas y Universidades.- Proporcionan personas que estudian y que tienen conocimientos afines a las necesidades bancarias. Y el plan escuela-empresa sirve como ayuda para esta forma de reclutamiento.

Es aquí donde se obtiene el mejor personal calificado sin experiencia y suele ser una de las mejores fuentes de reclutamiento.

d) Anuncios en medios publicitarios. Medio de reclutamiento por el cual se solicita personal calificado con cierta urgencia; no es muy común usar este medio debido a su alto costo, pero cuando se realiza se obtiene respuesta.

e) Asociaciones profesionales. Estas suelen ser una de las mejores fuentes para el reclutamiento de candidatos a niveles de gerencia y mayores.

f) Agencias de colocación. Pueden ser tanto públicas como privadas, es necesario conocer y seleccionar las agencias más prestigiadas, ya que éstas proporcionan personal experimentado.

g) Solicitante espontáneo. Es el reclutamiento por iniciativa propia de la persona que es atraída por el prestigio de la organización.

h) Fichero de solicitudes. Muy significativa en la banca, esta fuente se puede tomar tanto interna como externa, puesto que dicho fichero está formado por recomendados del personal como por el solicitante espontáneo.

6) PROPOSICION DE METODO PRACTICO.

Esta proposición es con el deseo de que el reclutamiento sea una función más dinámica y eficaz que contribuya al logro de objetivos particulares y generales establecidos por la administración de los recursos hu

manos y de la misma organización.

a) Proporcionar cursos del conocimiento de lo que significa un banco de escuelas comerciales con cierto prestigio.

b) Llevar a cabo pláticas con directores de las diferentes facultades de la UNAM, FES, POLITECNICO, así como de universidades particulares, con el fin de proporcionarles bolsa de trabajo, con las características requeridas para ingresar a ésta.

c) Mandar bolsa de trabajo de los reclutados con disposición de viajar y radicar en los estados de la República a los Centros Bancarios, que son centros que desarrollan labores de asesoría a las instituciones de la región.

d) Establecer muy explícita y correctamente las políticas a seguir con el solicitante espontáneo para su mejor reclutamiento.

e) Reuniones de las personas encargadas del reclutamiento de personal en períodos no mayores a dos meses (principio del plan cada mes, -- para conocer como se están realizando las actividades).

6.1) PROCEDIMIENTO

A continuación daremos el procedimiento para llevar a cabo el reclutamiento enmarcándolo en un diagrama de flujo que posteriormente se -- anexa. (Página 32)

1) Solicitud: Proceso en el cual el solicitante da a conocer sus datos principales.

2) Reclutador: Realiza la función de analizar las solicitudes de los reclutados.

3) 1a. Decisión: En base al análisis de solicitudes de acuerdo con las políticas de reclutamiento se rechaza o se sigue con el proceso.

4) Rechazo con Orientación vocacional: Rechazo en el cual se le da al reclutado una orientación de las causas por las que no siguió con el proceso.

5) Entrevista previa: Entrevista en la cual se checan, los datos de solicitudes y se realizan observaciones sobre el candidato como:

- Presentación
- Forma de comunicarse
- Actitud ante el entrevistador
- Forma de desenvolverse
- Motivación para el trabajo

6) 2a. decisión: En base a las observaciones en la entrevista se toma esta decisión.

7) Exámenes básicos: Se aplicarán ciertos exámenes, previo acuerdo con el equipo de reclutamiento y preselección de personal.

8) 3a. decisión: De acuerdo a las puntuaciones obtenidas en los exámenes y en el desarrollo del proceso se tomará la decisión.

9) Entrevista Profunda: Entrevista preferentemente abierta, enfocada sobre aspectos que quedaron con cierta duda en la primera entrevista

y donde se hará de su conocimiento al candidato que entrará a una bolsa de trabajo.

10) 4a. decisión: Después de la entrevista se tomará la decisión de considerar al candidato a formar parte de la bolsa de trabajo.

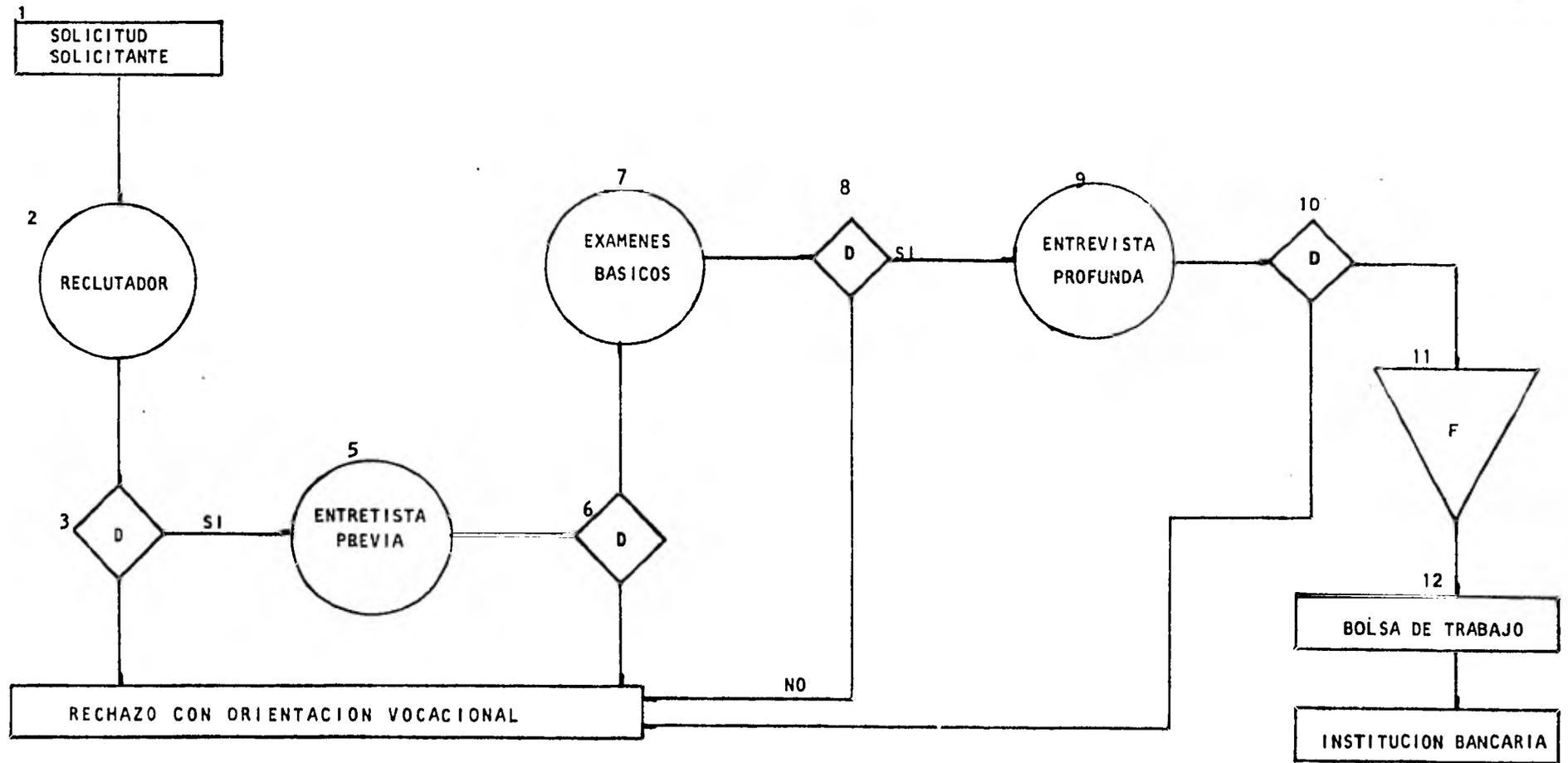
11) Archivo: Se le denomina también "Fichero de Solicitudes", es la fuente principal para la formación de la Bolsa de Trabajo.

12) Bolsa de trabajo: En la cual aparecen candidatos a cubrir todo tipo de vacantes para la institución bancaria. En esta Bolsa de Trabajo se incluyen los datos generales de cada uno de los candidatos.

Esta bolsa de trabajo se mandará a todas las Instituciones Bancarias del Distrito Federal.

13) Institución Bancaria: Será de ellos la decisión final si se selecciona y luego contrata al solicitante e informará a la Bolsa de Trabajo las causas por las que fue o no contratado, para que ésta tome las consideraciones necesarias para tener personal adecuado a las políticas bancarias.

PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCION



C A P I T U L O 2

S E L E C C I O N

1) GENERALIDADES

Los antecedentes más remotos que se tienen acerca de la Selección de Personal, las encontramos en el origen del hombre mismo, cuando al realizar sus actividades para obtener lo necesario para su subsistencia, la selección se hacía de acuerdo a aptitudes físicas, o sea que el más fuerte se ocupaba de trabajos cuyas características eran demasiado pesadas o fuertes, básicamente se podría definir éste proceso como una "Selección Natural".

A partir de 1900 a 1940, Taylor y Gilbreth, en sus estudios y --- obras, no le daban mucha importancia al proceso de selección, ya que se consideraba a la persona elegida como un ser torpe y como un factor productivo, en otras palabras, se le consideraba "como una cosa" o sea que en la selección se buscaba al hombre para un puesto pequeño, simple y sin importancia. En 1940 a 1950 los autores Fayol, Koontz y O'Donnell modifican sus conceptos sobre el proceso de selección, en el cual establecen -- que se debe elegir al elemento más económico y continúan con la idea de buscar al hombre para el puesto pequeño y simple.

De 1950 a 1960 Wechlar y Tannenbaun aportan sus conocimientos para darle un cambio al proceso selectivo, el cual consistía en que la selección se realizara de un modo paternalista, en esta etapa "se busca la adaptación del puesto para el hombre".

En las obras escritas entre 1960 y 1965 nace otra corriente encabezada por McGregor y Tiffin la cual consistía en seleccionar al individuo para que forme parte de un grupo, pero con la misma característica anterior.

En el año de 1965 a 1968 aparecen Katz, Kallm, Leavit, Argyris, - Blake y Mouton quienes aportan sus ideas sobre el recurso humano. El proceso a seguir para seleccionar, en el cual el individuo seleccionado sea integrante de un grupo y la característica de este proceso es que "se busca al hombre para el puesto con objetivos acordes a su interés".

Por último de 1968 a 1970 surge la corriente más moderna en la -- que se encuentran los siguientes autores: Etzioni, Beutsch, Shein y Buchlem quienes en sus obras sugieren que la selección de personal se realice para obtener al elemento humano con el fin de que sea integrante de un -- equipo, buscando que éste se adapte a cualquier tipo de puesto con objetivos y responsabilidades claramente definidas.

1.1) UBICACION DE LA SELECCION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

En el capítulo anterior se definieron las etapas del proceso administrativo y los elementos que la integran. En cuanto a personal se re--fiere, trataremos de ubicar la función de selección de personal en el proceso administrativo.

Se ha comentado que existen dos etapas dentro del proceso administrativo: la Mecánica Administrativa y la Dinámica Administrativa: lógicamente la función de selección de personal, dado que es una función muy importante que requiere una continuidad para lograr su propósito, debe ser una función dinámica.

La dinámica Administrativa como se mencionó en el Capítulo ante--rior, consiste en llevar los planes a la realidad, valiéndose de tres elementos como son: Integración, Dirección y Control.

- Integración: Es el procedimiento que se sigue para dotar a la empresa de cosas y personas, siendo lo más importante la integración de las personas por el simple hecho de que son ellas las que van a dar vida y funcionamiento a la empresa y a lo que señala la Mecánica Administrativa.

La selección de personal es una función que cae dentro de la integración, por lo anteriormente expuesto, la selección contribuirá al dotar a la empresa de los elementos humanos necesarios para su funcionamiento.

Por lo anterior concluimos que la selección, puesto que es una función dinámica, viene a estar ubicada dentro de la Dinámica administrativa en el elemento de la integración.

1.2) ANALISIS TRANSACCIONAL.

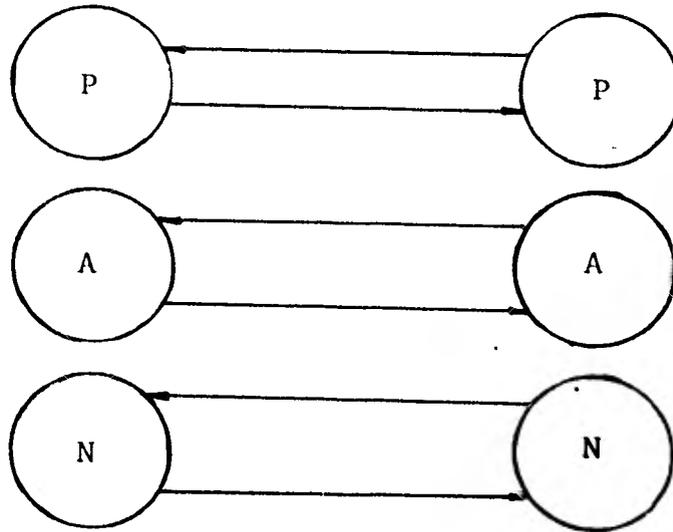
En la selección intervienen personas que son responsables directas de esta función, por lo cual es necesario que exista una adecuada comunicación entre los que realizan el proceso selectivo.

El análisis transaccional nos explica como se realiza una comunicación eficiente, ésta teoría se define de la siguiente manera:

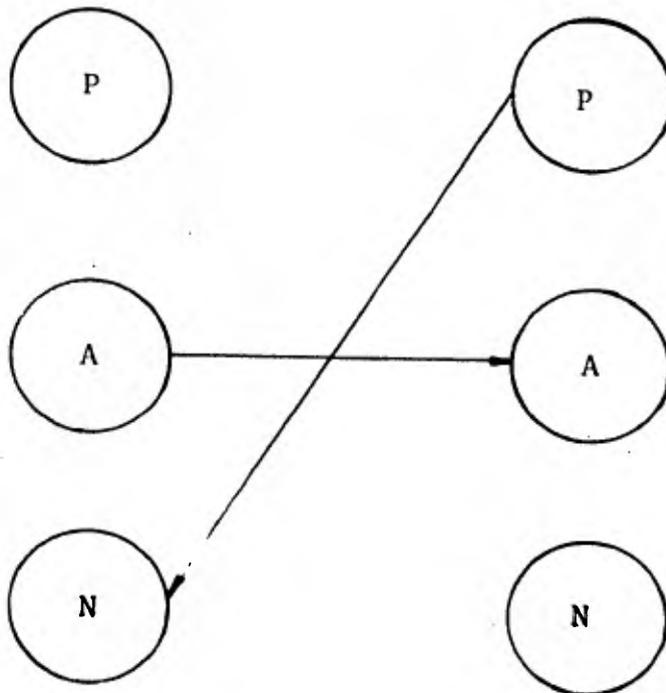
Teoría de las Relaciones Humanas que explica la conducta de la gente en términos de tres instancias que integran su personalidad y que son: Padre, Adulto y Niño; y que tienen su origen desde los primeros meses y años de la vida en relación a los mensajes recibidos de los padres y de personas relacionadas.

De acuerdo a esta teoría se habla de tres tipos de transacciones:

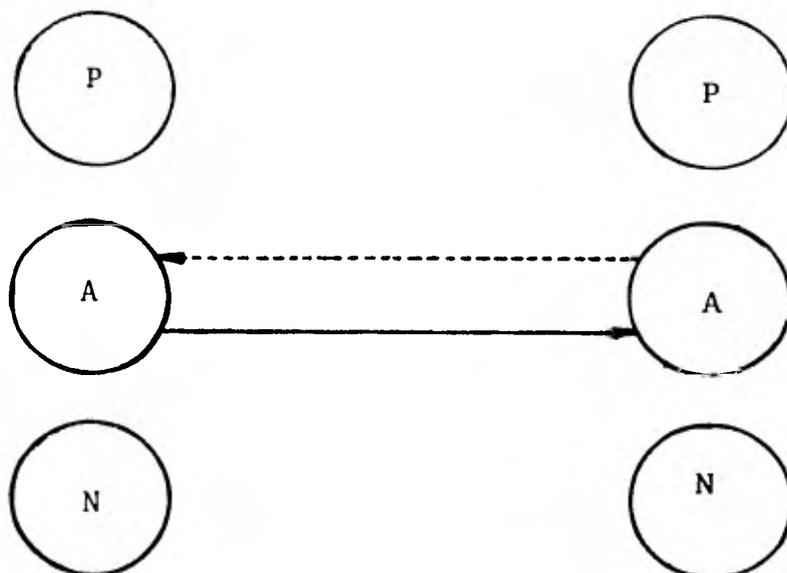
a) Complementarias: Es cuando la relación entre dos personas se está manejando en la misma dirección que se estableció la comunicación, - por ejemplo: cuando se envía de un estado adulto a otro estado adulto, - hay complementación.



b) Cruz: Es cuando en la relación entre las dos personas responde a un estado diferente al que se le envió la comunicación.



c) Ulteriores: Es donde se envía un mensaje social y otro mensaje psicológico, es cuando se establecen los juegos psicológicos y que pueden llegar a tales consecuencias como: riña, cárcel y muerte.



Ahora bien, para que se establezca un buen funcionamiento en el equipo de selección de personal, es necesario que todos los miembros del equipo, tanto psicólogos y miembros de la organización como son: Gerente de Personal, Jefe de Reclutamiento, etc., establezcan transacciones complementarias a nivel adulto, debido a que en el estado adulto se obra por razonamiento, reflexión o lo que conviene hacer.

2) IMPORTANCIA PARA EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

Se menciona este punto para ver la gran importancia que tiene la Selección de Personal para contribuir al desarrollo de los Recursos Humanos y de la organización.

Se plantea esta pregunta ¿Qué es Desarrollo Organizacional?, respondiendo nos daremos cuenta de un punto importante a considerar para la selección.

CAMBIO = Es una acción de modificación en lo que se refiere a estructuras y sistemas. También se le considera la forma de reemplazar o -- transformar.

El cambio se ha convertido en un tema de actualidad, ya que está presente en todas las manifestaciones de la actividad humana y que se tiene que tratar en cualquier tipo de empresa, esto ha hecho pensar a los -- grandes estudiosos sobre la problemática a la cual se enfrenta toda empresa y la forma de afrontar las diversas situaciones que se presentan.

Respondiendo a la pregunta ¿Qué es Desarrollo Organizacional?. Es una respuesta al cambio, con el objetivo principal de adaptar las estructuras de la organización a las condiciones cambiantes del medio ambiente. O sea que los cambios estructurales de la organización deben ser planeados y coordinados.

Las empresas deben planear los cambios necesarios para su superviencia y llevar medidas de control con la finalidad de evitar virajes --- drásticos y sorprendidos que puedan afectar directamente a la empresa como a los individuos que la integran.

Este proceso de cambio necesariamente deberá ser planeado, paulatino, secuencial, sistemático, de ritmo controlado, es un proceso a largo plazo.

Dentro de las estrategias y técnicas que el desarrollo organiza-- cional utiliza, podemos señalar las siguientes:

1a. Las tradicionales que son todas aquellas técnicas que se --

usan para el análisis de la evolución de las organizaciones y podemos -- mencionar entre otras las siguientes: Análisis de Funciones, Departamentación Básica, Diagramas de flujo, Análisis de Puestos, Auditoría de Organización, Diseño de Organigramas, Manuales de Organización, etc.

2a. Planeación y Desarrollo de los Recursos Humanos. Este segundo grupo de técnicas, se derivan de la estrecha relación que existe entre las estructuras de organización y los Recursos Humanos necesarios para -- cumplir con los objetivos generales indicados. Si hemos aceptado el hecho que las estructuras deben renovarse, con mayor razón el elemento humano deberá desarrollarse en forma armónica a las exigencias del cambio.

A las técnicas tradicionales de reclutamiento y selección deben -- complementarse con los directamente relacionados al desarrollo de los Recursos Humanos como son: Inventario de Habilidades, Auditorías de Recursos Humanos, Planes de Retiro y Rotación de Personal.

La aplicación de todo esto tiene como fin último, el ordenar a la empresa en los cambios tecnológicos, económicos y sociales en forma planificada.

Básicamente para el desarrollo de toda empresa deberá contar con un grupo interdisciplinario y aprovechar el máximo de las capacidades potenciales de sus Recursos Humanos y que cuando estos sean componentes de equipos de trabajo bien integrado, efectivos, que cuenten con altas aptitudes de interacción y elevadas metas de funcionamiento, llegarán al objetivo final de la empresa y a las metas particulares de los individuos mismos.

Es aquí donde vemos la gran importancia que tiene la selección, - ya que contribuirá a integrar individuos capaces para lograr metas particulares y en donde es importante señalar que la integración no se hará para ocupar un puesto determinado sino que se integrará al hombre a una organización, no sólo del presente sino con visión de cambio en el futuro, por ello es necesaria la planeación de los Recursos Humanos.

2.1) PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS.

La planeación de los Recursos Humanos es un proceso de vital importancia para cualquier empresa, ya que es encargada de dotar del personal adecuado a presente y a futuro, donde se toman en cuenta las metas de la empresa y las necesidades de su personal, para integrarlos en tal forma que el beneficio sea mutuo.

Antes de tomar la acción, es importante la planeación de los Recursos Humanos porque permitirá anticiparse a necesidades futuras, pero para lograr esto es necesario el conocimiento de diversos factores como son:

INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	}	APTITUDES	-	PUEDA
		DESTREZAS	-	HAGA
		CAPACIDADES	-	COMPRENDA
		ACTITUDES	-	QUIERA

- a) APTITUDES -- PUEDA: Es decir que el individuo tenga la suficiente - preparación física y mental que le permita realizar su trabajo, inteligencia, personalidad y otros factores que se garantizan con una buena selección.

- b) DESTREZAS -- HAGA: Es desarrollar sus habilidades por medio de un adecuado adiestramiento con la finalidad que se pa hacer su trabajo.
- c) CAPACIDADES -
COMPRENDA: Es decir, por medio de una capacitación se hace que el individuo comprenda por qué lo hace.
- d) ACTITUDES - QUIERA: Es la información humanística que se le proporciona al individuo con el objeto de que sean me jores sus actitudes frente al trabajo.

La planeación de Recursos Humanos se puede hacer en diferente -- tiempo y por eso podemos hablar de:

- a) Planes a Corto Plazo.
- b) Planes a Largo Plazo.

Es importante hacer notar que la planeación está hecha para un -- año (Planes a Corto Plazo), o para cinco años (Planes a Largo Plazo), debiendo hacer revisiones periódicas a éste tipo de planeación.

2.1.1.) VENTAJAS

Para el Departamento de Selección tiene una importancia trascen-- dental conocer los sistemas de planeación de Recursos Humanos porque:

- a) Podrá conocer las necesidades a futuro de personal en base a nuevas expansiones de la empresa.
- b) Podrá anticipar a esas necesidades.
- c) Podrá coordinarse con otros departamentos.

- d) Conocerá los puestos o puesto vacante.
- e) Podrá establecer programas de reclutamiento
- f) La selección se hará con anticipación
- g) Le permitirá tener actualizado el inventario de los Recursos humanos.

El no planear los Recursos Humanos traerá como consecuencia muchos problemas porque no se sabrá las necesidades organizacionales e individuales, y aparte para el Depto. de Selección implicará una serie de problemas como el hacer una selección rápida por la simple razón de que un puesto necesita ser ocupado, no detectando si la persona cuenta con las aptitudes y capacidades necesarias para desempeñarlo, perjudicando con esto, el funcionamiento y desarrollo de la organización, las políticas son básicas para que esto no suceda en ningún departamento que tenga contacto con el Depto. de personal que así contribuirá al mejor funcionamiento de dichos departamentos y cooperará con el desarrollo de la organización.

2.2) CUMPLIMIENTO DE POLITICAS

La manera en que se manejan las políticas es un problema latente en las empresas y sin embargo son pocos los que se detienen a considerar la forma de remediarlo. Estos problemas son suscitados por no cumplir con las políticas establecidas, comúnmente se debe a quienes las manejan muestran cierta apatía por cumplirlas impidiendo en la mayoría de los casos el buen funcionamiento de la organización.

Es muy importante que se acate como norma lo establecido por la Gerencia o el Consejo de Administración, respecto a las normas bajo las cuales se deben de controlar no solo los principios a que deban sujetarse todos los miembros que deben de llevar la función de selección, sino también la forma en que deben operar los diferentes procedimientos para llevar una selección más técnica y adecuada, guardando cierta flexibilidad únicamente

con el objeto de que sean funcionales.

El manejo correcto de políticas, da oportunidad a los empleados de ser conscientes de que, colaborar en una empresa que se interesa por ---- ellos y por su trabajo, crea un ambiente de compañerismo, de amistad y sobre todo de creatividad, cuyos beneficios cobrará la empresa como un tributo a su acertada política en el manejo de sus recursos humanos

Es así como se contribuirá al desarrollo de la organización de --- crear conciencia y honestidad, tanto en las personas que manejan las políticas como aquellas que tienen que llevarlas a cabo.

3) DEFINICIONES.

Para poder profundizar en lo que encierra la Selección, a continuación mencionaremos ciertas definiciones y daremos a conocer una propia, haciendo las observaciones pertinentes:

a) "Es el procedimiento para encontrar al hombre adecuado para que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización." (Arias Galicia).

b) "Busca entre los "Candidatos" los mejores para cada puesto."-- (Reyes Ponce).

c) "Es el proceso mediante el cual se establece la adecuación entre las características de una persona y los requisitos para el desempeño exitoso de un puesto de tal forma que se logre la realización de la persona en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales." (A.B.M.)

d) Es un procedimiento técnico a seguir, tomando en consideración las características de la organización, del puesto y del individuo, con la finalidad de contribuir a los propósitos e intereses del individuo como de la organización.(propia).

3.1) OBSERVACIONES

La definición propia se establece desde un punto de vista muy particular. Esta definición está basada primeramente en que el individuo se integrará a una organización y no sólo a un puesto.

También es necesario determinar las características del puesto para determinar el tipo de individuo que podrá desempeñar las funciones características del puesto.

Toda organización tiene características propias que se deben de considerar para la integración del elemento humano.

En bien de estos tres puntos que tocamos, es necesario conocerlos y en base a ello tomar decisiones que van a dar como resultado una mejor selección y un desarrollo del individuo, un exitoso desempeño del puesto y un desarrollo organizacional esperado.

4) OBJETIVOS

4.1) PROPOSITOS.

El propósito de establecer objetivos es con el fin de contribuir al desarrollo y buen funcionamiento de la empresa. Los propósitos son un empeño por mejorar, es mirar el futuro, es crear y actuar; si no se tienen buenos propósitos no se podrá crear y no habrá futuro, quedando todo desarrollo y crecimiento estancado.

Por lo tanto, la función de Selección de Personal debe tener propósitos que contribuyan a crear y actuar para un futuro predecible que se conseguirá con la obtención de fines u objetivos predeterminados.

4.2) OBJETIVOS DE LA SELECCION.

Para todo departamento es de vital importancia el establecimiento de sus objetivos, porque se correría el riesgo de no saber a donde dirigirse y además no contribuiría a la realización de los objetivos generales.

Es por esta razón que todo departamento debe establecer sus propios objetivos y comunicárselos a sus subordinados para que éstos puedan establecer los suyos, coordinándose de una manera tal que, colaboren los unos y los otros en alcanzar los objetivos establecidos.

La función de selección como parte integrante de una serie de funciones de la administración de recursos humanos, tiene que contribuir en llevar a cabo una eficaz administración, por lo cual debe establecer objetivos propios, subordinados a los objetivos generales de la alta Gerencia.

El objetivo general de esta función es el de dotar a la empresa de mejores Recursos Humanos, a través de la actividad de pronosticar que una persona puede convertirse en recurso humano.

¿Qué es recurso humano?. Es lo que satisface una necesidad por tener características de cantidad, calidad y ubicación adecuada, y es combinable o sea, se complementa a otros factores.

Ahora bien, si se dota de estos recursos humanos a la empresa, la

función de selección está operando eficazmente y contribuirá al logro de objetivos.

A continuación se hará mención de algunos objetivos particulares que debe tener ésta función:

1. Cumplir con el objetivo mensual en un 100%.
2. Reducir en un 10% la rotación de personal.
3. Disminuir un 25% el costo de selección.
4. Aumentar un 20% la calidad y eficiencia de la selección.
5. Contribuir en un 100% a alcanzar los objetivos generales de la organización.

5) FASES DEL PROCESO SELECTIVO

El proceso de selección se realiza de la siguiente manera:

5.1) REQUISICIONES DE PERSONAL.

Consiste en solicitar un candidato al Departamento de Reclutamiento y Selección de personal a ocupar un puesto en determinado Departamento. Esta requisición debe estar autorizada y firmada por el gerente del Departamento solicitante como del Jefe inmediato superior.

Teniendo la requisición autorizada y firmada, entonces se comprueba si existe la vacante o es un puesto de nueva creación; es también importante que ésta requisición contenga las especificaciones y características que la persona debe contar para cubrir con satisfacción el puesto.

5.2) SOLICITUD

Es un cuestionario que arroja resultados en un tiempo relativamen

te corto y sirve para cerciorarse si se reunen los requisitos fundamentales, estos cuestionarios son obviamente de tipo personal.

Para lograr resultados positivos, la solicitud deberá contener lo que la empresa quiere conocer acerca del solicitante.

Hay diversos tipos de solicitud, pero la mayoría tiene los mismos requerimientos, como son:

1. Datos Personales:

- a) Nombre
- b) Domicilio
- c) Fecha de Nacimiento
- d) Edad
- e) Nacionalidad
- f) Estado Civil

2. Escolaridad:

- a) Primaria
- b) Secundaria
- c) Comercial
- d) Preparatoria o Vocacional
- e) Profesional
- f) Idiomas
- g) Otros

3. Experiencia:

- a) Tipo de trabajo que desarrolló.
- b) Nombre de la Empresa

- c) Fecha de Entrada y Salida a la Empresa
- d) Sueldo Inicial y Final
- e) Razones por las que deja el empleo.

4. Datos económicos:

- a) Si es hijo de familia y depende económicamente de sus padres.
- b) Contribuye al sostenimiento de su familia.
- c) No depende nadie de usted.
- d) Se sostiene usted y a los que dependen de usted
- e) Sueldo que pretende ganar.

5.3) ENTREVISTA

La entrevista es una herramienta muy importante para la selección, siempre que esté bien manejada, cuando es utilizada torpemente puede pasar a convertirse en un elemento sin importancia y en su caso puede producir reacciones negativa en las personas entrevistadas.

La entrevista se considera como la relación que va a existir entre dos personas (entrevistado y entrevistador), en base a una comunicación oral y con la finalidad de recoger información y conocer las actitudes, información con la cual se van a tomar decisiones.

Es un medio para evaluar actitudes, conocimientos, habilidad para expresión, apariencia, reacciones, etc. La entrevista se correlaciona con la información obtenida de otras fuentes.

5.3.1.) ENTREVISTA PRELIMINAR.

Es la que pretende lograr infundir confianza al solicitante, -- permite conocer datos sobre sus problemas actuales y sus motivaciones, da tos sobre su vida pasada y presente que son datos importantes para fines de predicción.

En este tipo de entrevista si el candidato no cumple con los re quisitos más fundamentales, ya no se sigue el proceso de selección.

Si el candidato por si sólo decide no continuar el proceso, no se pasa a las siguientes etapas, esto se debe a que no le interesa el tipo de puesto, horario, prestaciones, etc.

5.3.2.) ENTREVISTA PROFUNDA

Esta forma de entrevista es mucho más detallada que la primera, por lo mismo, el entrevistador necesitará más información acerca del candidato, con la finalidad de poder orientar o dirigir la entrevista. En esta clase de entrevista se checan datos que quedaron poco claros durante la primera entrevista.

En este tipo de entrevista se debe contar con personal capacitado para aplicarla correctamente.

5.3.3.) FASES DE LA ENTREVISTA

A su vez la entrevista se divide en fases que sirven para llevar y encaminar en una forma secuencial o lógica y en un tiempo determinado la

la entrevista:

a) Preparación: Elaborar preguntas, detectar sobre qué se investiga, decidir la forma de hacerla.

b) Rapport: Es la fase donde se va a procurar disminuir las tensiones del solicitante; en otras palabras, el entrevistador procurará "romper el hielo". El no hacer preguntas que pongan a la defensa o en más tensión al solicitante, será de mucho beneficio para obtener la información deseada.

A manera de romper las tensiones del solicitante, el entrevistador podrá explicar las características de la organización, sus prestaciones, horario, etc. Es necesario que el Rapport se lleve durante todo el tiempo que transcurra la entrevista.

c) Cima: Es la fase principal de la entrevista, propiamente es la realización de la misma y a través de la cual se explorarán o investigarán las áreas a conocer.

d) Cierre: Esta fase se hace con la finalidad de que el solicitante haga las preguntas que desee y "quitarse dudas" de la entrevista misma.

5.3.4.) AREAS DE INVESTIGACION DE LA ENTREVISTA

Las áreas a investigar que toca la entrevista, se explican a continuación:

a) Estabilidad en el empleo: Tiene por objeto detectar su esta

bilidad o inestabilidad en el trabajo, todo esto es con la finalidad de -
conocer su historia laboral.

b) Escolaridad: Primeramente si el solicitante tiene los sufi-
cientes estudios para desempeñar el puesto; en realidad se trata de cono-
cer el comportamiento del solicitante como estudiante, si ha continuado -
sus estudios y el grado máximo de los mismos.

c) Experiencia: Conocer si el solicitante tiene la experiencia
que requiere la vacante o carece de ella, si tiene conocimientos teóricos
o prácticos sobre el puesto, si la experiencia adquirida y el puesto que
va a desempeñar están acordes a su vocación profesional.

d) Situación Económica: Es conocer la situación económica del
solicitante, si tiene ingresos favorables o desfavorables, si le satisfac-
ce el sueldo y los planes de aumento que se le ofrecería.

e) Antecedentes familiares: Es conocer la situación que priva
en el ambiente familiar y detectar la influencia del mismo con el solici-
tante.

g) Actividades Distintas al Trabajo: Es obtener información -
sobre el uso de su tiempo libre y la objetividad que tiene la evaluación
de sus metas con relación a sus recursos.

5.3.5.) TIPOS DE ENTREVISTA

La gran ayuda que presta la entrevista para satisfacer los re-

querimientos de personal, hace que se apliquen diversos tipos y que la información obtenida sea más confiable.

Quizás las deficiencias más importantes en una entrevista puedan ser:

- A) No prepararla.
- B) El método empleado en la entrevista por el entrevistador. -
Es por esta razón que nos abocaremos a estos puntos, para dar a conocer los diferentes tipos de entrevistas.

a) Entrevista libre: Este tipo de entrevista, es una participación libre del entrevistado, ya que significa hacer preguntas y dejar hablar, que vaya buscando con esto que se le preste la atención personal que una solicitud o una prueba no son capaces de concederle. Se pretende conocer opiniones preferentemente.

b) Entrevista dirigida: Es aquella donde el entrevistador podrá obtener información dirigiendo preguntas en base a un plan detallado y en especificaciones acerca del puesto, por lo regular se utiliza un modelo impreso para no olvidarse del plan a llevar. El entrevistador debe conocer la técnica para celebrar este tipo de entrevista. Se busca conocer hechos básicamente.

c) Entrevista mixta: Es una combinación entre la entrevista libre y dirigida.

d) Entrevista grupal: Es una forma de entrevistar a varios

solicitantes, con la finalidad de conocer ciertas actitudes y desenvolvimiento de los solicitantes, en donde se puede dar cuenta quien toma papeles de liderazgo y otros aspectos en un grupo.

Para mayor objetividad, la entrevista debe realizarla dos o más personas o un mismo entrevistador que interrogue o hable con el solicitante en varias ocasiones, esto es para tener dos o más opiniones sobre el solicitante.

5.4) INVESTIGACION DE ANTECEDENTES.

Es otra de las fases del proceso selectivo que consiste en obtener información del candidato, acerca del medio donde vive y se desarrolla.

Esta investigación abarca varios aspectos como son:

a) Encuesta Socio-Económica: Es conocer o determinar el medio ambiente familiar, su situación económica y verificar la documentación -- del solicitante.

b) Antecedentes Laborales: Tiene por objeto visitar las empresas en donde el solicitante trabajó, averiguar el tiempo que estuvo empleado, sueldo que percibió, su actuación, su conducta, causas de baja, etc.

c) Antecedentes penales: Para obtener esta información es necesario acudir directamente a la policía o en su caso pedirle al candidato una carta de no antecedentes penales que comprueben que el candidato no ha cometido faltas.

d) Investigación de Cartas de Recomendación: Si éstas se piden o se presentan, es importante constatar con las personas que las dieron, la validez de las mismas.

5.5.) EXAMEN MEDICO

La Ley establece que este tipo de examen se aplique en forma -- obligatoria a todos los candidatos, es entonces una obligación legal y mo-- ral para la empresa, el preocuparse por la salud integral de los candida-- tos a ser contratados y por problemas de posibles contagios, como una ga-- rantía para quienes ya forman la empresa.

El tener un individuo en buen estado de salud, le traerá benefi-- cio a éste como a los individuos que trabajan en la empresa, obteniéndose de ellos la mayor disposición para el desarrollo de sus actividades.

Es por esta razón que la selección debe de tomar en considera-- ción este tipo de examen con el fin de pronosticar que puede ser un recur-- so humano para la empresa.

5.6) PRUEBAS DE TRABAJO

Este tipo de pruebas miden el grado de conocimiento que la per-- sona tiene acerca de los requerimientos y habilidades que se desempeñan - en el puesto.

Un ejemplo de este tipo de pruebas son las de mecanografía, ta-- quigrafía, en las que se toma en cuenta el tiempo y errores cometidos.

Otro ejemplo, si se va a contratar un contador es importante hacerle algunos ejercicios sobre contabilidad, etc.

5.7) PRUEBAS PSICOLOGICAS

Los procedimientos para la selección de personal que se usan actualmente, se han ideado con el propósito principal de realizar una selección cuidadosa y adecuada, así como una debida colocación de los empleados. Las pruebas de personal deben ser siempre consideradas como complemento de otros procedimientos de selección.

Las pruebas psicológicas se aplican con la finalidad de medir ciertas características individuales, por esta razón, es importante seleccionarlas de acuerdo a los fines que en cada caso particular se desean. La eficacia de la selección puede incrementarse reduciendo la proporción de aspirantes contratados a una tarea.

Quando se empieza a aplicar un test, éstos aumentan de valor -- cuando mayor es el número de aspirantes entre los que se tienen que escoger, también cuanto más pequeña es la proporción de aspirantes contratados, más apreciable es el test. O sea, cuando de 100 aspirantes, por mes, se contratan 75 y en el otro mes de 100 se contratan 50 y para el tercer mes nada más 25, significa que el grado de afinación en los detalles se ha mejorado.

5.7.1.) CARACTERISTICAS DE LAS PRUEBAS.

Para que sean satisfactorias las pruebas deben de reunir ciertas

características que se mencionan a continuación:

1. Estandarización: Es muy importante el grupo al cual se va a aplicar la prueba, este grupo debe de reunir las mismas características - por ejemplo: ser de una misma región, nacionalidad, nivel cultura, etc. Las condiciones de aplicación de la prueba deberán ser las mismas para todas las personas a quienes se les da a resolver.

Si no hay una estandarización se corre el riesgo de exigir aptitudes o capacidades imposibles de encontrar en los individuos.

2. Validez: Una prueba válida es cuando mide lo que espera medir. Fundamentalmente son cuatro tipos de validez, según sean los objetivos o - finalidades de las pruebas.

a) Validez del contenido: Se investiga el contenido de la prueba con propósito de constatar si las situaciones se están midiendo.

b) Validez predictiva: Es la investigación de las predicciones - que se han hecho de las pruebas aplicadas. Esta investigación se basa en confirmar posteriormente si la predicción se acercó a lo esperado.

c) Validez concurrente: Se averigua hasta que punto los resultados de la prueba se relacionan con algún criterio o norma presente de perfección o exactitud.

d) Validez constructiva: Se investigan las cualidades psicológicas que tratan de calibrar las pruebas, tales como: la inteligencia, la introversión, la habilidad, etc.

3. Confiabilidad: Se refiere al grado de aceptación por la demostración uniforme de datos.

4. Dispersibles: Que muestren diferencias individuales permitiendo clasificar a los examinados en grupos según su calificación.

5. Objetivas: Que los resultados no dependan de opiniones personales, ni de impresiones objetivas de las personas que califican.

Antes de determinar que pruebas van a ser utilizadas para la selección de personal, es conveniente comprobar su efectividad o validez.

Para comprobar el valor de una prueba para determinado puesto, -- existe un método que consiste en probar a los empleados que tienen experiencia en determinado trabajo y posteriormente se comparan los resultados de la aplicación de la prueba que se haya fijado para el grado de rendimiento del puesto, si los resultados de las pruebas concuerdan, entonces la prueba es efectiva.

5.7.2.) ASPECTOS MEDIDOS POR LAS PRUEBAS

Las pruebas que se aplican hoy en día son variadas en razón de los diferentes aspectos a medir.

Así encontramos:

P
S
I
C
O

APTITUD

a) DE APTITUDES: Son aquellas que miden las habilidades y capacidades del individuo, ayudando a determinar las posibilidades de éxito en el desempeño del puesto y potencialidades.

b) DE RENDIMIENTO: Son diseñadas para medir ---

M
E
T
R
I
C
O
S

P
R
O
Y
E
C
T
I
V
O
S

INTELIGENCIA

bajo circunstancias de tiempo, presiones ambientales, etc., las capacidades de ejecutar una actividad específica, pero en el momento de la prueba se aplica como un hecho actual.

c) DE INTELIGENCIA: Miden el coeficiente de inteligencia de una persona y valoran tipos de funciones y habilidades intelectuales como son: Memoria, razonamiento creador o inventivo, concentración, atención, etc.

ACTITUD

d) DE INTERESES: Sirven para descubrir las preferencias o intereses individuales y así tener una guía de comparación entre estos, el puesto y el medio en que se va a desarrollar la persona.

e) DE PERSONALIDAD: Miden los rasgos de carácter del candidato, su ajuste emocional, actitud ante el trabajo, ante la autoridad, etc.

5.7.3.) FORMA DE REALIZAR LAS PRUEBAS

a) Pruebas de ejecución: Consiste en solicitarle al candidato que realice una serie de manipulaciones u operaciones de algunos aparatos propios del trabajo a realizar.

b) De papel y lápiz: Es contestar algunas preguntas escribiendo respuestas, dibujos etc.

c) Orales: Es la contestación oral de alguna pregunta.

5.7.3.1) TIEMPO DE REALIZACION:

a) De capacidad: Son aquellas que no tienen límite de tiempo para realizarlas.

5.7.3.2) APLICACION

a) Grupos: Se aplican a casi cualquier número de personas al mismo tiempo. Su única limitación que corrientemente se experimenta, es lo que supone el espacio necesario para que los aspirantes estén sentados y puedan escribir.

b) Individuales: Se aplican solo a una persona y generalmente requieren la atención total, o casi total, del examinador mientras dura la prueba.

Es necesario comentar que para la aplicación de este tipo de pruebas cuente con locales apropiados para su mejor aplicación. Los locales deberán estar fuera de todo contacto de la zona de trabajo, esto es con la finalidad de evitar la distracción del examinado. En ocasiones es importante medir como reacciona el examinado al ruido o distracciones y presiones del lugar "real" de trabajo, o algo simulado a vestíbulo.

Es necesario comentar que todo el proceso de selección se hace en forma conjunta y coordinada.

A través de la lectura de este capítulo nos damos cuenta de la relación que existe entre una fase y otra, todo es con la finalidad de no dejar escapar detalles que puedan ser útiles para tomar la decisión final.

Si no existiera esta relación o complementación de las fases, es probable que se dejasen escapar detalles y se podría realizar una selección

muy subjetiva, cosa que no sucede con la relación existente en una selección técnica que es nuestro tema desarrollado.

C A P I T U L O III

RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
EN LOS DIFERENTES NIVELES

1) GENERALIDADES

Aunque el reclutamiento y selección se llevan a cabo en todos los niveles, los procedimientos varían según el nivel, es por ésta razón que -- este capítulo se enfoca principalmente a mostrar los procedimientos que se siguen para llevar estas funciones en tres niveles jerárquicos: empleado u operativo, funcionario y ejecutivo.

A continuación se presenta un organigrama* que nos muestra como se encuentran distribuidos estos niveles, y por los cuales se puede observar la importancia que puede tener determinado puesto; de aquí, se considera - que para determinado nivel, el reclutamiento y la selección son diferentes en cuanto a procedimiento se refiere.

Enseguida se mencionan estos tres niveles, haciendo mención a su - función, las formas de Reclutamiento y Selección:

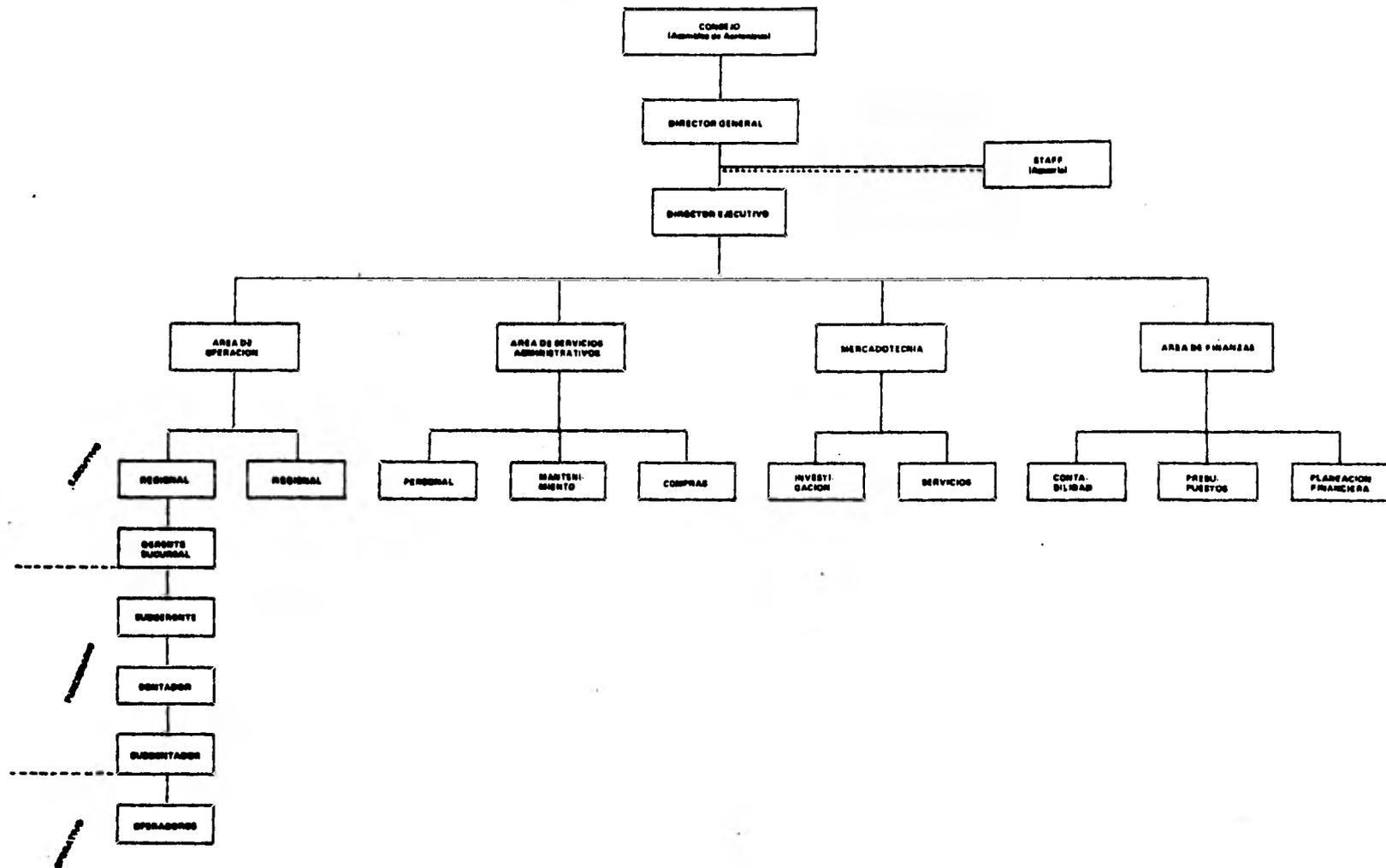
2) EMPLEADO U OPERATIVO

- Función: Realiza trabajos directamente involucrados en las actividades bancarias.
- Preparación: Bancaria.
- Ejemplos: Mensajeros, secretarias, personal que atiende al público en el mostrador y personal que maneja documentos.

2.1) RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento de este nivel se basa principalmente de las siguientes fuentes:

*Ver organigrama en la siguiente hoja.



a) Escuelas y Universidades: Es aquí donde se encuentran candidados con una educación mayor a la elemental. Es muy común que estos candidatos no tengan experiencia laboral y se les tenga que adiestrar y capacitar para ocupar determinadas vacantes. Es importante señalar, la necesidad de ponerse en contacto con los directores de estas escuelas con la finalidad de que proporcionen información sobre los mejores alumnos y así -- poderlos reclutar.

b) Recomendados de los Empleados de la Institución: Es muy común que el mismo personal recomiende a sus amigos para ocupar puestos vacantes, si el empleado conoce la capacidad de su amigo puede recomendarlo y así -- cuidar su propia reputación dentro de la institución.

c) Solicitante Espontáneo: Es aquel aspirante que se presenta a la institución con el fin de ocupar puestos, es atraído principalmente por el prestigio de la institución, es importante esta fuente por la iniciativa que presenta el aspirante.

Estas fuentes son las más importantes para llevar el reclutamiento en este nivel, se considera que hay más fuentes de reclutamiento, pero en estudios realizados, muestran que las más eficaces son éstas que se -- acaban de mencionar de acuerdo a su orden de importancia.

2.2) SELECCION

El proceso selectivo que se debe llevar a cabo para este nivel es el siguiente:

a) Solicitud: La solicitud está estructurada de tal forma que - los datos que contenga cubran los requisitos indispensables que se desean

obtener para ocupar puestos de empleados.

b) Entrevista previa: La forma de realizarla es en forma dirigida, es decir, el entrevistador hace preguntas al candidato con la finalidad de buscar hechos. Aquí se conocen antecedentes de estudios, experiencia laboral y un panorama general de la personalidad del individuo que se necesita en el puesto vacante.

c) Pruebas psicológicas: Es un instrumento que ayuda a completar el proceso selectivo y que permite conocer ciertos rasgos de inteligencia, personalidad y aptitudes del candidato.

El tipo de examen que se debe aplicar en este nivel es:

PSICOMETRICO	--	INTELIGENCIA Y APTITUDES
PROYECTIVO	--	PERSONALIDAD Y ACTITUDES
HABILIDAD	--	HABILIDAD Y CONOCIMIENTOS

A continuación se dá el nombre de algunas pruebas que miden lo anteriormente dicho.

<u>PRUEBA</u>	<u>ASPECTOS A CONOCER</u>	<u>MIDE</u>
Dominós	Capacidad de observación y razonamiento	Coficiente intelectual.
Revised Beta Examination	Capacidad observación, razonamiento, -- asociación.	Coficiente intelectual.
Inventario de Personalidad	Responsabilidad, estabilidad emocional, sociabilidad.	Rasgos de personalidad.
Frases Incompletas	Actitudes hacia la madre, padre, unidad familiar, amigos, conocidos, temores, - sentimientos de culpa, actitud hacia el pasado, futuro, metas.	Rasgos de personalidad a través de sus actitudes.

Habilidades	Formación de conceptos; relación de conceptos, razonamiento numérico, - percepción y comprensión de imágenes visuales.	Habilidad y conocimientos generales.
-------------	--	--------------------------------------

d) Entrevista profunda: La realización de este tipo de entrevista se hace abiertamente y en la cual se busca principalmente opiniones y actitudes del entrevistado, en este tipo de entrevistas también se busca aclarar aspectos que no quedaron muy claros en la primera entrevista. --- Comúnmente esta entrevista la realizan dos personas que pueden ser un psicólogo y el jefe inmediato que lo solicita.

e) Antecedentes: Su objetivo principal es verificar la información y experiencias que se hayan señalado (entrevistas, solicitud, etc.)

e.1) Encuesta Socio-Económica: Es una encuesta que se hace acerca de la estabilidad económica, se hace con la finalidad de ver las condiciones actuales de vida en forma individual y familiar.

e.2) Antecedentes laborales: Es una información relacionada con sus diferentes trabajos, puestos, salarios y comprobar la experiencia adquirida en ellos.

e.3) Antecedentes penales: Es importante para la institución bancaria, el constatar que el aspirante no tenga este tipo de antecedentes por el tipo de trabajo que desarrollará.

f) Examen médico: Es una disposición legal el realizar este examen en todas las instituciones, ya que es de vital importancia conocer el estado físico del candidato a contratar, pues contratar a una persona con mala salud traerá problemas a sus compañeros y a la institución.

3) FUNCIONARIO

Función: Supervisar las labores operativas, administrativas y contables que se realizan en sucursales y departamentos.

Preparación: Bancaria, operativa y administrativa.

Ejemplos: Contadores, subcontadores, auxiliares de gerencia, analistas de créditos, etc.

3.1) RECLUTAMIENTO.

Para este nivel jerárquico se ha encontrado que las fuentes más comunes son las que a continuación se describen en orden de importancia:

a) Ascenso de su personal: Es muy común para este tipo de vacantes que el candidato surja dentro de la misma institución por medio de ascensos, ya que esta fuente ayuda bastante a elevar la moral de sus empleados, a esto también se le conoce como promoción del personal.

b) Piratero: Muy frecuentemente los candidatos son traídos de --- otras instituciones, estos candidatos ven un futuro más amplio, una remuneración más alta, etc.

c) Asociaciones profesionales: Le proporcionan a la institución personal profesional con experiencia laboral.

d) Universidades y Escuelas Profesionales: Esta fuente proporciona personal con mayores conocimientos científicos, técnicos y con experiencia en la práctica del aprendizaje y es aquí donde surgen con más frecuencia personal que por sus características y conocimientos puedan con una capacitación buena, ocupar puestos de altas responsabilidades.

3.2) SELECCION

La selección para este nivel se hace de la siguiente manera:

a) Solicitud: Está constituida especialmente para obtener información de candidatos que pueden cumplir los requisitos indispensables que se requieren para este nivel.

b) Entrevista previa: La realización de este tipo de entrevista se lleva a cabo en forma dirigida y en donde se tiene contacto por primera vez con el candidato, obteniéndose información acerca de su experiencia, - personalidad, don de mando, etc.

c) Pruebas psicológicas: El tipo de exámenes que se aplican a -- este nivel son:

PSICOMETRICO	---	INTELIGENCIA
PROYECTIVO	---	PERSONALIDAD
APTITUD	---	CAPACIDAD Y HABILIDAD

A continuación se da el nombre de algunas pruebas que miden lo anteriormente dicho:

<u>PRUEBAS</u>	<u>ASPECTOS A CONOCER</u>	<u>MIDE</u>
Autobiografía	Objetivos y motivaciones, evaluación de su propia imagen.	Desarrollo de la personalidad
Rosenzweig	Actitudes, frustración, integración y posición, social.	Tolerancia, control emocional.
Inventario de la personalidad de Douglas N. Jackson.	Logro, afiliación, agresión, autonomía, dominancia, resistencia, impulsividad, interés por los demás, orden, humorismo, reconocimiento social, conocimiento intelectual, verdad.	Rasgos de personalidad a través de sus gustos y sentimientos.

Firo B.	Actividad y necesidades del medio, relaciones efectivas y sociales.	Conducta en el ambiente del trabajo.
---------	--	--------------------------------------

d) Entrevista profunda: Se lleva a cabo en forma libre, en donde se da al aspirante la oportunidad de expresar libremente lo que el desee. Básicamente se hace para conocer la preparación e investigación del aspirante. Las personas que realizan estas entrevistas pueden ser dos o tres, las cuales pueden ser psicólogos, supervisores o jefe inmediato.

e) Antecedentes: La investigación de antecedentes es por lo regular que el candidato presente su Curriculum Vitae, conteniendo sus antecedentes laborales e investigaciones realizadas.

f) Examen médico: Es de vital importancia que este examen se -- aplique a los candidatos, ya que hay casos en que por ser personas que han trabajado en otras empresas, no se les aplica este examen porque se cree -- que ya otros lo hicieron y así se corren ciertos riesgos por negligencia -- de las instituciones.

4) EJECUTIVO.

Función: Realiza actividades de apoyo utilizando conocimientos -- especializados.

Preparación: Especialistas o profesionales.

Ejemplos: Directores, Subdirectores, Gerentes Generales como: -- Personal, Finanzas, Organización, Mercadotecnia, etc.

4.1) RECLUTAMIENTO:

Las fuentes de reclutamiento para este nivel son las mismas que se

llevan en el nivel funcionario.

Es importante mencionar que en nuestro medio es muy común el piratear personal de otra institución.

Para evitar lo anteriormente expuesto es mejor buscar una cooperación entre las instituciones, de orientar al personal que se reclutó y seleccionó, a prestar sus servicios en otras instituciones donde si reuna los requisitos que ahí se pidan, dando con esto al cumplimiento de uno de sus objetivos principales como lo es el objetivo social, con esto, se evita el problema de piratear y permitirá elevar el prestigio de las instituciones.

4.2) SELECCION

La selección para este nivel se debe hacer de la siguiente manera:

a) Solicitud: Debe ser diferente a las dos anteriores, ya que este nivel requiere de personal muy especializado.

b) Entrevista previa: La realizan personal que está en altos niveles y se hace en forma dirigida por una persona.

c) Pruebas psicológicas: Los exámenes también son importantes en su explicación en este nivel, por lo regular son:

PSICOMETRICO	--	INTELIGENCIA
PROYECTIVO	--	PERSONALIDAD
APTITUD	--	CAPACIDAD Y HABILIDAD

A continuación se dan los nombres de algunas pruebas que miden lo anteriormente dicho:

<u>PRUEBA</u>	<u>ASPECTOS A CONOCER</u>	<u>MIDEN</u>
Wais	Memoria, asociación de experiencias, razonamiento, comprensión, verbal, -	C.I. Verba., C.I. de ejecución,

	organización de conocimientos, -- formación de conceptos, retención, concentración, atención, desarrollo de lenguaje, coherencia, planeación, etc.	C.I. Total
MMPI	Manipulación por el sujeto con la in- tención de dar una muy buena imagen.	Rasgos de persona- lidad.
MACHOVER	Se utiliza para correlacionar la in- formación con la obtenida en el MMPI	Rasgos de persona- lidad.
CRITERIOS DE SUPERVISION	Criterio para supervisar personal y deficiencias sobre lo mismo.	Habilidad

d) Entrevista profunda: Se hace en forma abierta y en la cual el aspirante debe mostrar amplios conocimientos, preparación, personalidad, - etc. Las personas que realizan ésta entrevista son dos o tres que ocupen altos niveles jerárquicos.

Los antecedentes y el exámen médico también se deben de llevar a cabo en este tipo de nivel.

No llevar a cabo lo anteriormente dicho, por tratarse de este nivel, se estaría llevando a cabo una inadecuada selección que repercutiría al desarrollo de la persona y a la institución.

4.3) ADQUISICION DE PERSONAL DE OTRAS INSTITUCIONES

En los niveles de funcionario y ejecutivo se comentó existencia - de la piratería o de cambios de personal en busca de más amplitud en los - campos de acción.

Ahora bien, cuando existe éste tipo de acciones es muy común que - el proceso selectivo no se lleve a cabo en todos sus pasos con el candida- to, porque se cree que sería perder tiempo y dinero.

Cierto es que al seleccionar personal de otras instituciones se cree que porque un candidato desarrolla todas sus actividades satisfactoriamente en la institución donde trabaja, en otra institución también la desarrollará, corriéndose cierto riesgo de no lograrlo, porque en otra institución hay otras políticas, autoridad, medio ambiente, sistemas, etc., que pueden en determinado momento afectar al candidato.

Es por esta razón que sí se debe realizar el proceso selectivo con este tipo de personal con la finalidad de pronosticar un recurso humano para institución y el beneficio sea para ambos.

Vamos a explicar porqué es importante el proceso selectivo en estos niveles, apoyándonos en lo que nos enseña la ventana de Johari.

	Candidato	
Institución	I	II
	III	IV

Explicación:

I. El primer cuadrante representa lo que el candidato muestra a la institución, lo que se conoce acerca de él.

II. El segundo cuadrante es aquello que la institución conoce del candidato sin que él lo sepa, por lo regular son investigaciones que se hacen acerca de él.

III El tercer cuadrante es lo que el candidato no muestra ó enseña, pudiendo ser cosas íntimas o negativas de él.

IV. El cuarto cuadrante es lo que el candidato no sabe de él mismo, ni la institución lo sabe.

Para que el primer cuadrante se agrande, es necesario aplicar las entrevistas, pruebas psicológicas e investigaciones a fin de descubrir algo oculto del candidato y disminuir en lo que sea posible los cuadrantes II, III y IV.

	Candidato	
Institución	I	II
	III	IV

A medida que se conozca más al candidato, se podrá pronosticar si puede ser un recurso humano para la institución. A su vez al candidato se le debe permitir que conozca más la institución para que deduzca si es combinable con sus factores y estructuras, y decida ingresar a ella en caso de que le sea interesante y campo propicio para su carrera.

Hay un punto importante que señalar en la selección respecto a los niveles operativo, funcionario y ejecutivo. Es muy común que la selección se haga igual, con el mismo procedimiento, sin importar a que nivel se orienta el candidato siendo esto un error, puesto que existen funciones y responsabilidades diferentes entre los niveles, mas aún, deben en ocasiones ser diferentes los pasos aplicados en un mismo nivel, ya que se debe de tomar en consideración el puesto (en el capítulo de Selección se tocó el punto de Requerimientos del Puesto), para poder aplicar el tipo de examen

correspondiente de acuerdo a las características del mismo. Por ejemplo, no es lo mismo un puesto de técnico analista a uno administrativo que se pueden encontrar en un mismo nivel en el departamento de organización y -- sus exámenes y procedimientos de selección deben ser diferentes.

De aquí se desprende la idea de tomar en consideración el puesto en cualquier nivel para hacer mejor el pronóstico de dotar a la empresa de un recurso humano.

C A P I T U L O IV

CONSIDERACIONES PRACTICAS

1) DETERMINACION DEL UNIVERSO

El estudio se realizó en el Distrito Federal porque es en esta -- ciudad donde se encuentran situadas la mayoría de las oficinas matrices de las instituciones bancarias. Y donde se realizan la mayor parte de las - funciones relacionadas con los recursos humanos y entre ellas el recluta- miento y selección de personal. Considerando que de los 120,000 empleados bancarios el 50% se concentran en esta ciudad.

En el Distrito Federal existen 32 instituciones bancarias, siendo éste nuestro universo determinado y en el cual se ha realizado la investi gación.

2) DETERMINACION DE LA MUESTRA

En la realización de la encuesta, el sector financiero sufrió un - cambio en su estructura que provocó que en la determinación de la muestra que se hizo al azar, se programó encuestar a bancos de depósito y múlti- ples, y en el transcurso de la investigación todos se convierten en banca multiple. La muestra obtenida fue de 14 instituciones bancarias, siendo un 43.75% del universo escogido; haciendo mención que en la muestra se en cuentran las instituciones más representativas de la banca en México, las cuales tienen más del 50% de empleados de nuestro universo.

Es importante señalar que si en la muestra no aparece más del 50% se debe a que algunas instituciones no pudieron cooperar por alguna cir- cunstancia, pero la muestra obtenida consideramos que es válida por el -- porcentaje anteriormente expuesto.

Es necesario mencionar que en este estudio se encuentra otra inves

tigación realizada por la Asociación de Banqueros de México, a nivel nacional sobre los mismos temas de reclutamiento y selección. Funcionarios de la A.B.M. nos permitieron intervenir en la elaboración de la encuesta y en la recepción y tabulación de ésta, con el objetivo de comparar y complementar la investigación de la tesis.

3) ELABORACION DEL CUESTIONARIO

ENCUESTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Empresa _____

Domicilio _____

Fecha de entrevista _____

Esta encuesta la realizamos como parte de nuestra tesis profesional sobre el título de referencia, por lo cual agradeceremos su colaboración.

Posteriormente le enviaremos el concentrado de esta encuesta.

1. Su departamento cuenta con algún método especial para llevar a cabo el reclutamiento de personal.

SI ()

NO ()

2. De las siguientes fuentes de reclutamiento ¿ Cuáles utiliza ?

() Agencias de colocación.

() Bolsa de Trabajo.

() Sindicatos.

() Escuelas y Universidades.

() Anuncios en medios publicitarios.

() Anuncios en la entrada de la compañía.

() Recomendaciones o referencias

() Ficheros de Solicitudes

() Recomendación de los empleados de su compañía.

¿Cuál es la que considera más efectiva ?

3. ¿ Siguen el mismo procedimiento para el reclutamiento de personal a to todos los niveles jerárquicos?

SI ()

NO ()

4. ¿Realizan estudios sobre el mercado de trabajo?

SI ()

NO ()

5. ¿ Cuentan con algún presupuesto para gastos de reclutamiento?

SI ()

NO ()

6. Las solicitudes de empleo que utilizan fueron formuladas por:

() La propia empresa

() Printaform

() Otras _____

7. ¿Quién es el encargado de realizar el proceso de reclutamiento?

8. Para seleccionar el personal, ¿Qué clase de entrevista hacen?

() Libre.

() Dirigida.

- Mixta
- Grupal

9. Se aplica la entrevista a todos los niveles

SI () NO ()

Porqué razón: _____

10. ¿Qué se busca en la entrevista principalmente?

- Motivación o interés
- Actitudes
- La persona adecuada al puesto.

11. En orden de importancia y con numeración progresiva ¿qué es lo que valoran en la entrevista?

- Conocimiento del puesto.
- Educación
- Apariencia física
- Corrección en el vestir
- Aspectos sociales de comportamiento
- Modo de hablar y expresión.
- Vocabulario
- Capacidad de conversación
- Salud y energía
- Motivación para el trabajo

12. ¿Es confiable la entrevista?

SI () NO ()

Porqué razón: _____

13. ¿Qué tipo de exámenes aplican a los aspirantes?

() Psicométricos

() Proyectivos

() Otros _____

14. ¿A qué nivel se aplican este tipo de exámenes?

15. ¿Disponen de un local apropiado para recibir, entrevistar y examinar a los aspirantes?

SI ()

NO ()

16. De acuerdo con su sistema de selección, la decisión del examen psico
métrico es definitiva para la contratación del personal.

SI ()

NO ()

Porqué razón _____

17. ¿Quién es el encargado de seleccionar?

18. ¿Solicitan documentos adicionales antes de contratar al nuevo emplea
do?

SI ()

NO ()

- Acta de nacimiento
- Cartilla
- Cartas de recomendación
- Fotografías
- Registro IMSS
- Registro federal de causantes
- Comprobante de estudios

19. Como requisito previo a la contratación practican examen médico.

SI NO

20. ¿Realizan alguna investigación previa al contrato?

SI NO

¿En caso afirmativo qué tipo de investigación?

- Antecedentes de trabajo.
- Investigación socio-económica
- Referencias personales

21. ¿Es importante para usted, el estado civil de los candidatos?

SI NO

Porqué razón _____

22. ¿Hacen promociones con su mismo personal para los puestos vacantes?

SI NO

23. ¿Cuál es el promedio mensual de rotación de personal?

24. ¿A qué nivel se da más la rotación de personal?

25. ¿Quién es el que toma la decisión final para la contratación del personal?

26. Número de empleados

27. Observaciones o comentarios generales : _____

Si desea puede escribir su nombre _____

MUCHAS GRACIAS

3.1) CUESTIONARIO DE LA
ASOCIACION DE BANQUEROS DE MEXICO

Remitido a:

Asociación de Banqueros de México, A.C.,
San Juan de Letrán No. 2, piso 19,
México 1, D.F.

At'n. de la Sub-Comisión de Selección de Personal y/o
Departamento de Asesoría en Recursos Humanos.

Muy señores nuestros:

El siguiente cuestionario tiene como finalidad conocer los procedimientos, organización, dependencia, jerarquía y magnitud de las funciones de selección de personal en su institución a efecto de que la Asociación de Banqueros de México pueda mejorar sus servicios y orientaciones hacia las instituciones asociadas en esta materia.

Le suplicamos marcar sus respuestas o anotarlas en los espacios para ello destinados.

1. INFORMACION GENERAL

Nombre de la Institución: _____

A. <u>DE LA INSTITUCION</u>			
Clase de Institución:	<input type="checkbox"/> Banca Múltiple	<input type="checkbox"/> Banco Capitalizador	
	<input type="checkbox"/> Banco de Depósito	<input type="checkbox"/> Afianzadora	
	<input type="checkbox"/> Hipotecaria	<input type="checkbox"/> Unión de Crédito	
	<input type="checkbox"/> Financiera	<input type="checkbox"/> Almacén de Depósito	
Número total de empleados	_____		
B. Personal Urbano (Matriz y Departamentos)	_____	Personal en Sucursales	_____
Sucursales Urbanas	_____	Sucursales foráneas	_____

2. ORGANIZACION DEL AREA QUE TIENE A SU CARGO LAS FUNCIONES DE PERSONAL

A) Nombre del Area: _____

B) Denominación del puesto del titular: _____

- C) Nivel jerárquico del titular: _____
- D) Qué funciones realiza el área de personal: _____

- E) Cuáles otras ajenas al área de personal estan a cargo del titular: _____

- F) Número de personas que integran el área de personal: _____

3. INFORMACION SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

A) Cuentan con políticas de administración de personal definidas:
 SI ESCRITAS VERBALES NO

B) Cuentan con políticas sobre selección de personal: NO
 SI, breve descripción de las mismas: _____

C) Para atraer solicitantes de empleo a la institución:

- Atienden recomendados de la clientela.
- Atienden recomendados del personal.
- Atienden al solicitante espontáneo.
- Colocan anuncios en la prensa solicitando empleados.
- Utilizan los servicios de Bolsas de Trabajo ¿ Cuál y con qué resultado ?

	Buenos	Regulares	Malos
<input type="checkbox"/> Asociación de Banqueros de México	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
_____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Otras fuentes de reclutamiento: _____

D) Para hacer la selección de personal utilizan:

- Solicitud de empleo
- Entrevistas
- Pruebas
- Investigación de antecedentes laborales
- Encuesta socio-económica
- Investigación de antecedentes penales
- Cartas de recomendación
- Visita al domicilio del solicitante
- Exámenes médicos
- Otros elementos: _____

- E) ¿ Qué tipo de pruebas o exámenes utiliza ? _____

- F) El trámite para la selección de personal se aplica en forma: -
 () Permanente () Solo cuando se presenta alguna vacante
- G) ¿ Qué tipos de Contrato de Trabajo realizan con su personal ?

- H) Personas que solicitan empleo al año en la oficina matriz: _____
 Sucursales: _____ Total: _____
- I) La selección de personal se hace en:
 () Oficina matriz () Regionales () Sucursales foráneas
- J) Contratan algún servicio con despachos de asesoría externa:
 () NO () SI, con: _____
 para seleccionar personal para los puestos de: _____

4. ORGANIZACION DEL AREA DE SELECCION

- A) ¿ Qué puesto tiene la persona encargada de Selección ? (puesto y nivel) _____

- B) ¿ Con qué profesión y/o estudios especializados cuenta ?

- C) Puesto del jefe inmediato del encargado de la selección: (puesto y nivel) _____

- D) ¿ Quién autoriza la contratación ? (puesto y nivel)

- E) ¿ Quién autoriza la creación o cancelación de puestos ? (puesto y nivel) _____

- F) ¿ Existe algún programa para la cobertura de vacantes que vaya relacionado con la promoción de empleados de niveles inferiores ? () NO () SI, y consiste en: _____

G) Contestar este cuadro si se realiza selección en sucursales o regionales:

a) Puesto de las personas que realizan selección de personal:

b) Preparación con que cuentan: _____

c) Reciben orientaciones, cursos o asesoría de la oficina matriz: () NO () SI, y consiste en: _____

H) Procedimiento que se sigue en sucursales (en caso de que sea diferente):

5. COMENTARIOS FINALES

A) ¿ Qué beneficios reporta, de acuerdo a su criterio, la selección de personal en su empresa ? _____

B) ¿ Cómo evalúa la efectividad de la Selección del Personal ?

C) ¿ Desearía contar con servicios de Asesoría de la Asociación de Banqueros de México ? () SI () NO (en caso de que sea en el Interior de la República: ¿ del Centro Bancario ? - () SI () NO)

D) ¿ Qué servicios le gustaría que le proporcionaran ? _____

MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA

Nombre de la persona que rindió la información : _____

Puesto que ocupa _____

FECHA: _____

4) ANALISIS Y TABULACION DE LA
INFORMACION OBTENIDA

CONCENTRADO DE LA ENCUESTA REALIZADA
SOBRE RECLUTAMIENTO Y SELECCION EN
LA EMPRESA BANCARIA DE MEXICO

NOMBRE DE LA INSTITUCION	METODO ESPECIAL DE RECLUTAMIENTO	FUENTES DE RECLUTAMIENTO								MISMO PROCEDIMIENTO PARA RECLUTAR PERSONAL EN TODOS LOS NIVELES	ESTUDIOS SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO	PRESUPUESTO PARA GASTOS DE RECLUTAMIENTO	SOLICITUDES FORMULADAS POR			SE APLICA EN TODOS LOS NIVELES	CLASE DE ENTREVISTA			
		AGENCIAS DE COLOCACION	BOLSA DE TRABAJO	ESCUELAS Y UNIVERSIDADES	ANUNCIOS EN MEDIOS PUBLICITARIOS	ANUNCIOS ENTRADA DE LA COMPANIA	RECOMENDACIONES O REFERENCIAS	FICHEROS DE SOLICITUDES	RECOMENDADOS DE LA COMPANIA				PROPIAS DE LA EMPRESA	PRINTAFORM	O T R A S		LIBRE	DIRIGIDA	MIXTA	GRUPAL
A	1		1	1	1		1		1	1	1	1		1	1	1				
B	1			1			1	1	1		1	1	1		1	1	1			
C	1		1	1			1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	
D	1		1	1			1	1	1	1	1	1		1		1		1		
E	1		1	1					1	1	1	1		1		1				
F	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1	1				
G	1		1	1	1		1	1	1	1	1	1		1				1		
H	1	1	1	1	1		1	1	1	1		1	1	1	1			1		
I	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1				1		
J	1	1		1			1		1			1	1	1	1	1	1			
K	1		1	1			1	1	1			1		1		1				
L	1			1	1		1		1		1	1	1	1	1					
M	1			1			1		1		1	1	1	1		1			1	
N	1						1	1	1	1	1		1		1		1			
TOTALES	14	3	9	13	6	1	13	9	14	9	10	12	14		14	6	6	6	1	
%	100	21	64	93	43	7	93	64	100	64	71	86	100		100	43	43	43	7	

NOMBRE DE LA INSTITUCION	QUE SE BUSCA EN LA ENTREVISTA			ES CONFIABLE LA ENTREVISTA.	TIPO DE EXAMENES			DISPONE DE LOCAL APROPIADO PARA SELECCIONAR	ES DEFINITIVO EL EXAMEN PSICOMETRICO PARA LA CONTRATACION	DOCUMENTOS ADICIONALES						
	MOTIVACION O INTERES	ACTITUDES	PERSONA ADECUADA AL PUESTO		PSICOMETRICOS	PROYECTIVOS	OTROS			ACTA DE NACIMIENTO	CARTILLA	CARTAS DE RECOMENDACION	FOTOGRAFIAS	REGISTRO I.M.S.S.	REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	COMPROBANTE DE ESTUDIOS
A	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
B	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1
C			1	1	1	1	1	1		1	1		1	1	1	1
D	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
E	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
F			1	1	1			1	1	1	1		1	1	1	1
G			1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
H			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
I			1	1			1	1		1		1	1	1		1
J	1	1	1	1	1			1		1	1	1	1	1	1	1
K	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
L				1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1
M	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1
N			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTALES	7	7	13	14	13	10	11	14	8	14	13	10	14	14	13	14
%	50	50	93	100	93	71	79	100	57	100	93	71	100	100	93	100

NOMBRE DE LA INSTITUCION	REALI- ZAN EXAMEN MEDICO	INVESTIGACION PREVIA			ES IMPOR- TANTE EL ESTADO CIVIL	HACEN PROMO- CIONES CON SU PERSO- NAL	PROME- DIO MENSUAL DE ROTACION DE PERSONAL	A QUE NIVEL SE DA MAS LA ROTACION DE PERSONAL		No. DE E M P L E A D O S
		ANTECEDENTES DE TRABAJO	INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA	REFERENCIAS PERSONALES				OPERATIVO	OTRO	
A	1	1	1	1		1		1		2,580
B	1	1	1			1		1		8,446
C	1	1	1		1	1			1	3,705
D	1	1	1					1		1,260
E	1	1	1	1		1		1		8,993
F	1	1	1	1		1			1	673
G	1	1	1	1	1	1		1		826
H	1		1		1	1			1	1,863
I	1	1				1		1		436
J	1	1	1	1	1	1		1		204
K	1	1	1	1	1	1		1		1,899
L	1	1	1			1		1		3,617
M	1	1	1	1	1	1		1		64
N	1	1	1	1		1		1		1,287
TOTALES	14	13	13	8	6	13		11	3	
%	100	93	93	57	43	93		79	21	

NOMBRE DE LA INSTITUCION	QUIEN RECLUTA				QUIEN SELECCIONA				QUIEN CONTRATA			QUE SE VALORA EN LA ENTREVISTA									
	JEFE DE DEPARTAMENTO	COMITE	SUPERVISOR	OTRO	PSICOLOGO	JEFE	EQUIPO	OTRO	JEFE	GERENCIA	OTRO	CONOCIMIENTO DEL PUESTO	EDUCACION	APARIENCIA FISICA	CORRECCION EN EL VESTIR	ASPECTOS SOCIALES COMPORTAMIENTO	MODO DE HABLAR	VOCABULARIO	CAPACIDAD DE CONVERSACION	SALUD Y ENERGIA	MOTIVACION PARA EL TRABAJO
A	1				1					1		10	1	8	9	3	5	6	7	4	2
B				1	1						1	3	4			2					1
C			1				1		1			2	3	9	5	4	6	7	8	10	1
D	1					1			1			1	2	10	9	4	3	8	7	6	5
E		1					1		1			10	4	2	3	6	5	7	8	9	1
F	1					1			1			1	3	2	10	5	6	8	9	7	4
G	1					1			1			2		3	4	5	6	8	7	9	1
H		1			1				1			2	1	10	9	4	6	5	7	8	3
I		1					1			1											
J	1				1				1			3	2	8	9	4	5	6	7	10	1
K	1					1					1	2	6	5	8	10	7	9	4	10	1
L				1				1			1					1					
M				1				1		1		1	7	6	8	3	5	5	5	4	2
N			1					1		1		3	2	4		5		6			1
TOTALES	6	3	2	3	4	4	3	3	7	4	3										
%	43	21	14	21	29	29	21	21	50	29	21										

4.1) ANALISIS Y TABULACION DE LA INFORMACION
OBTENIDA A NIVEL NACIONAL.

RESUMEN DE INFORMACION SOBRE LA ORGANIZACION Y ACTIVIDADES DE PERSONAL
EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

TOTAL DE INSTITUCIONES	CUENTAN CON POLITI- CAS DE PERSONAL			CUENTAN CON POLITICAS DE SELECCION	PARA RECLUTAR PERSONAL						PARA LA SELECCION UTILIZAN							EXAMENES			
	ESCRITAS	VERBALES	DE CLIENTES		DEL PERSONAL	SOLICITANTE EXPONTANEO	ANUNCIOS EN Prensa	BOLSA DE TRABAJO		SOLICITUD	ENTREVISTAS	ANTECEDENTES LABORALES	ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA	ANTECEDENTES PENALES	CARTAS DE RECOMENDACION	VISITAS AL DOMICILIO	MEDICOS	PSICOMETRICOS	PROYECTIVOS	DE HABILIDAD	
								PUBLICAS	A. B. M.												
																					RECOMEN- DADOS
DEPOSITO	20	8	4	20	12	20	20	7	6	4	20	20	19	13	11	20	10	20	8	4	10
MULTIPLE	17	12	5	15	14	16	15	5	6		17	17	16	15	9	14	11	17	15	7	8
CAPITALIZADOR	3	1	3	1	1	3	3	1	1	1	3	2	3	1		3	2	3	2	1	2
CENTRAL	1	1		1		1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
TOTALES	41	22	12	37	27	40	39	14	14	5	41	40	39	30	31	38	24	41	26	12	21
DEPOSITO	20	40	20	100	60	100	100	35	30	20	100	100	95	65	55	100	50	100	40	20	50
MULTIPLE	17	71	29	88	82	54	88	29	35		100	100	54	88	53	82	65	100	88	41	47
CAPITALIZADOR	3	33	100	33	33	100	100	33	33	33	100	67	100	33		100	67	100	67	33	67
CENTRAL	1	100		100		100	100	100	100		100	100	100	100	100	100	100	100	100		100
TOTALES %	100	54	29	90	66	98	95	34	34	12	100	98	95	73	51	93	59	100	63	29	51

TOTAL DE INSTITUCIONES	PERSONAL DE LAS INSTITUCIONES			NUMERO DE PERSONAS DEL AREA DE PERSONAL			EL TRAMITE DE SELECCIONES		UTILIZAN CONTRATO TEMPORAL DE TRABAJO	PERSONAL QUE SOLICITA TRABAJO (PROMEDIO)			LA SELECCION SE HACE EN			CONTRATAN ASESORIA EXTERNA PARA SELECCION	RELACIONAN SELECCION CON PROMOCION	
	MAXIMO	MINIMO	PROMEDIO	MAXIMO	MINIMO	PROMEDIO	PERMANENTE	CUANDO HAY VACANTE		MATRIZ	SUCURSAL	TOTALES	MATRIZ	REGIONALES	SUCURSALES FORANEAS			
DEPOSITO	20	1854	141	998	20	1	11	15	5	8	1512	257	1769	16	2	9	6	10
MULTIPLE	14	1837	235	1036	27	3	15	13	1	6	1305	265	1505	13	5	9	2	9
MULTIPLE *	3	6500	3600	5050	655	300	478	3			12500		18000	3	2	2		3
CAPITALIZADOR	3	156	100	128	10	2	6	1	2		65	10	80	3		1		1
CENTRAL	1			3617			254	1		1			7500	1		1		1
TOTALES	41	10347	4076	10829	712	306	764	33	8	15	15382	532	28854	36	9	22	8	24
DEPOSITO	20							75	25	40				80	10	45	30	50
MULTIPLE	14							76	6	35				76	24	53	12	53
MULTIPLE *	3							100						100	67	67		100
CAPITALIZADOR	3							33	67					100		33		33
CENTRAL	1							100		100				100		100		100
TOTALES %	100							80	20	37				88	22	54	20	59

TOTAL DE INSTITUCIONES	NOMBRE DEL AREA				DENOMINACION PUESTO TITULAR			NIVEL JERARQUICO DEL TITULAR				AUTORIZACION DE CONTRATACION				FUNCIONES DEL AREA DE PERSONAL							
	DEPTO DE PERSONAL	ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS	GERENCIA	OTRO	JEFE DE PERSONAL	GERENTE	OTRO	FUNCIONARIO	EJECUTIVO	GERENTE	OTRO	GERENTE GENERAL	JEFE DE PERSONAL	DIRECCION GENERAL	OTRO	RECLUTAMIENTO Y SELECCION	CONTRATACION	INDUCCION	SUELDOS Y SALARIOS	CAPACITACION Y DESARROLLO	ACTIVIDADES SOCIO-CULTURALES	OTROS	
DEPOSITO	20	7	3	7	2	9	9	2	6	1	7	6	11	3	3	3	17	10	2	9	11	4	14
MULTIPLE	17	5	5	1	6	3	8	6	3	3	4	6	3		12	2	13	8	3	10	12	3	6
CAPITALIZADOR	3	2			1	2		1	2			1	1		1	1	1	2			1		
CENTRAL	1			1			1				1					1	1		1	1			
TOTALES	41	14	8	9	9	14	18	9	11	4	12	13	15	3	16	7	32	21	5	20	25	7	20
DEPOSITO	20	35	15	35	10	45	45	10	30	5	35	30	55	15	15	15	85	50	10	45	55	20	70
MULTIPLE	17	29	29	6	35	18	47	35	18	18	24	35	18		71	12	76	48	18	59	71	18	35
CAPITALIZADOR	3	67			33	67		33	67			33	33		33	33	33	67			33		
CENTRAL	1			100		100					100					100	100	100		100	100		
TOTALES %	100	34	20	22	22	34	44	22	27	10	29	32	37	7	39	17	78	51	12	49	61	17	49

5) INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En este punto daremos a conocer los resultados obtenidos de la encuesta, haciendo mención que posteriormente se encuentran las gráficas --- correspondientes.

Gráfica No. 1: Método Especial de Reclutamiento.

La gráfica muestra un 100% lo cual indica que cada institución -- tiene un método o sistema especial para llevar a cabo la función de reclutamiento.

Gráfica No. 2: Fuentes de Reclutamiento.

La encuesta en esta pregunta arrojó los siguientes resultados, siendo las principales fuentes:

- Recomendados de la compañía	100%
- Recomendaciones o referencias	93%
- Escuelas o Universidades	93%

Otras fuentes menos importantes:

- Bolsas de trabajo	64%
- Ficheros de solicitudes	64%

Hay otras fuentes que no son muy utilizadas como:

- Anuncios en medios publicitarios	43%
- Agencias de colocación	21%
- Anuncios en la compañía	7%

Todas las fuentes mencionadas, dependen del nivel jerárquico que - se vaya a reclutar (ver gráfica No. 25 Encuesta Nacional).

Gráfica No. 3: Procedimiento de Reclutamiento en los Diferentes

Niveles.

Es de vital importancia el procedimiento que se siga para reclutar personal en los diferentes niveles, la gráfica muestra que el 64% de las - instituciones usan el mismo procedimiento para reclutar candidatos en los distintos niveles y un 36% usan procedimientos diferentes dependiendo del nivel en que se tenga la vacante.

Gráfica No. 4: Estudios sobre el Mercado de Trabajo.

Es muy importante la realización de estudios sobre el mercado de - trabajo, porque sirve como punto de partida para saber qué tipo de perso- nal se va a reclutar, la gráfica muestra que un 71% si realizan dichos es- tudios y el 29% no lo realizan.

Gráfica No. 5: Presupuesto para Gastos de Reclutamiento.

Es muy importante contar con un presupuesto para llevar a objeti- vos deseados, la gráfica establece que el 86% si cuentan con dicho presu- puesto y un 14% no cuentan con presupuesto.

Gráfica No. 6: Solicitud formulada por la Institución.

La solicitud es un cuestionario que debe estar bien estructurado, ya que de ésta, obtendremos los requisitos indispensables de acuerdo a las necesidades de cada institución. En la gráfica se ve que el 100% de las instituciones elaboran sus propias solicitudes.

Gráfica No. 7: Aplicación de la Entrevista a Todos los niveles.

La entrevista es una herramienta indispensable para llevar un buen proceso selectivo, la cual debe aplicarse a todos los niveles jerárquicos, así vemos que en un 100% esta entrevista es realizada para seleccionar per

sonas de cualquier nivel. (Ver gráfica No. 26 Encuesta Nacional).

Gráfica No. 8: Clase de Entrevista.

La forma de aplicar la entrevista varía en la banca, debido a las diferentes políticas existentes por lo tanto observamos que:

- Entrevista libre	43%
- Entrevista dirigida	43%
- Entrevista mixta	43%
- Entrevista grupal	7%

Gráfica No. 9: Que se busca en la entrevista.

En la mayoría de las instituciones bancarias la inquietud principal al realizar la entrevista es el descubrir ciertas características del candidato encontrándose estos resultados:

- La persona adecuada al puesto	93%
- Actitudes	50%
- Motivación e interés	50%

Gráfica No. 10: Confiabilidad de la entrevista.

El grado de confiabilidad de la entrevista en cada institución no lo podemos definir, pero sí establecemos que a la entrevista se le tiene confianza en la banca. El resultado de lo anterior es del 100%.

Gráfica No. 11: Tipo de examen.

El tipo de exámenes que se realizan están contenidos en esta gráfica, así vemos que en un 93% sí realizan exámenes psicométricos, un 71% proyectivos y un 79% aplican otros exámenes (conocimientos) (Ver gráfica No. 27 Encuesta Nacional).

Gráfica No. 12: Cuentan con Local apropiado para Seleccionar.

El contar con locales apropiados para hacer la selección de personal es muy importante para que esta función de resultados satisfactorios, las instituciones bancarias conocen esto y todos tienen instalaciones adecuadas 100%.

Gráfica No. 13: Es definitivo el Examen Psicométrico para la contratación.

El 57% de las instituciones encuestadas sí toman como definitivo el examen psicométrico para contratar y el 23% no lo consideran decisivo, sino como una ayuda en el proceso global selectivo.

Gráfica No. 14: Documentos que se solicitan

Los documentos adicionales que se piden son con la finalidad de verificar datos ya obtenidos. Entre los principales encontramos:

- Acta de Nacimiento	100%
- Registro del I.M.S.S.	100%
- Comprobante de estudios	100%
- Cartilla	93%
- Registro Federal de Causantes	93%

Otro también es tomado en cuenta, pero con menos importancia es:

- Cartas de recomendación	71%
---------------------------	-----

Gráfica No. 15: Realizan Examen médico.

Es muy importante la realización del examen médico para garantizar que se tendrá personal saludable. En el caso de las instituciones bancarias lo aplican en su totalidad, debido a que es una disposición legal ---

(100%). (Ver gráfica No. 27 Encuesta Nacional).

Gráfica No. 16: Investigación previa.

Antes de contratar al personal se realizan ciertas investigaciones la gráfica muestra los siguientes porcentajes:

- Antecedentes de trabajo	93%
- Investigación socio-económica	93%
- Referencias personales	57%

Datos que son importantes verificar para el mejor conocimiento del candidato. (Ver gráfica No. 26 Encuesta Nacional).

Gráfica No. 17: Es importante el estado civil.

La importancia del estado civil de los candidatos varía, el 43% lo consideran importante y para el 57% restante no es importante.

Gráfica No. 18: Hacen promociones con su personal.

La promoción en el personal es importante para cualquier organización, puesto que permite mantener en alto la moral del individuo al saber que puede ir ascendiendo de nivel jerárquico. El dato que arroja esta gráfica nos dice que sí hacen promociones el 93%. (Ver gráfica No. 32 Encuesta Nacional).

Gráfica No. 19: A que nivel se da más la Rotación de Personal.

La rotación de personal es muy significativa porque refleja la moral del empleado y sus niveles de integración, además de como se está realizando el proceso selectivo en las instituciones. Esta gráfica muestra que el 79% se da en el nivel operativo y un 21% en los otros niveles.

Gráfica No. 20: Quién es el Encargado de Reclutar.

La función de reclutamiento debe estar en manos de personas especializadas, la gráfica nos hace ver quien lleva a cabo esta función:

- Jefe de Departamento	43%
- Comité	21%
- Otro	21%
- Supervisor	14%

Gráfica No. 21: Quién es el Encargado de Seleccionar.

El encargado de seleccionar debe tener estudios y conocimientos -- que dicha función requiere y quien lo realiza es:

- Psicólogo	29%
- Jefe	29%
- Equipo	21%
- Otro	21%

Gráfica No. 22: Quién es el Encargado de Contratar.

El que decide la contratación una vez terminado el proceso selectivo es: (Ver gráfica No. 26 Encuesta Nacional).

- Jefe	50%
- Gerencia	29%
- Otro	21%

5.1) INFORME DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS A NIVEL NACIONAL.Gráfica No. 23: Políticas de Personal.

Para poder alcanzar objetivos establecidos, es necesario fijar políticas bien definidas, de aquí, que es necesario tenerlas por escrito pa-

ra no desvirtuar información. Esta gráfica muestra en números relativos - si se llevan políticas diciéndonos que en un 54% son escritas; 29% verbales y un 17% no contestaron entendiendo por esto que en algunas instituciones ni establecen sus políticas.

Gráfica No. 24: Políticas de Selección.

El 90% representa que la mayoría de las instituciones si tienen políticas de selección, esto demuestra que están siguiendo ciertos lineamientos para alcanzar resultados esperados, el 10% que aparece no cuentan con dichas políticas corriendo el riesgo de no alcanzar resultados óptimos.

Gráfica No. 25: Fuentes de Reclutamiento.

Las fuentes con mayor porcentaje son:

- Recomendados de personal 98%
- Solicitante espontáneo 95%

En un porcentaje menor aparecen:

- Recomendados de clientes 66%
- Anuncios en prensa 34%
- Bolsas de trabajo 34%
- A.B.M. 12%

Gráfica No. 26: Selección.

La gráfica establece los pasos del proceso selectivo.

- Solicitud 100%
- Entrevista 98%
- Antecedentes laborales 95%
- Encuesta socio-económica 73%

- Visitas a domicilio	59%
- Cartas de recomendación	93%
- Antecedentes penales	51%

Esta gráfica refleja como se está llevando la función de selección en las instituciones bancarias del país.

Gráfica No. 27: Exámenes de selección.

La gráfica señala el tipo de exámenes realizados y el porcentaje alcanzado es de: Examen Médico 100%, examen psicométrico 63%, habilidad 51% y examen proyectivo 29%. Estos exámenes son también herramientas del proceso selectivo que combinados con la gráfica anterior nos dan una idea de la realización de dicha función en la Banca de México.

Gráfica No. 28: Trámite de selección.

El trámite del proceso de selección debe ser continuo y no solamente cuando se presenta la vacante, debido a que se tendrán candidatos a ocupar puestos en el momento en que se requieran y esto reflejarán una buena planeación de Recursos Humanos. La gráfica muestra como se lleva a cabo este trámite: En un 80% se lleva permanentemente y un 20% solo cuando hay vacante.

Gráfica No. 29: Contrato de trabajo.

El tipo de contrato de trabajo que se lleva a cabo en las Instituciones Bancarias, está contenido en esta gráfica. Reflejando un 63% por contrato por tiempo indeterminado y un 37% por contrato temporal, mencionando que el contrato indeterminado es por ley.

Gráfica No. 30: Donde Realizan la Selección.

La expansión de la banca a nivel nacional, le obliga a incrementar sus necesidades de personal es por esta razón que el proceso de selección se tiene que hacer en diferentes ciudades del país. En la presente gráfica se ve que en un 88% se selecciona en la matriz, un 22% en regionales y un 54% en oficinas foráneas.

Gráfica No. 31: Contratación de Asesoría Externa.

La contratación de asesoría externa en cuanto a selección se refiere, se refleja en esta gráfica mencionando que un 80% no contratan agencias o despachos externos y solo un 20% si contratan éste servicio. (Se considera asesoría externa la realización de pruebas y entrevistas por parte de profesionales que no pertenezcan a la institución).

Gráfica No. 32: Relación de Promoción con Selección.

La relación existe desde el momento en que haya varios candidatos en la institución para ocupar la vacante. Así vemos que en un 59% si relacionan la promoción con selección y un 41% no lo relacionan.

Gráfica No. 33: Nombre del Area.

La organización en las instituciones es muy variada y esto se debe principalmente a sus necesidades, objetivos y políticas. La presente gráfica muestra que un 34% se le denomina departamento de personal, el 20% lo llama Administración de Recursos Humanos, en un 22% se le da el nombre de Gerencia, otro 22% le da otros nombres.

Gráfica No. 34: Denominación del Puesto Titular.

La persona que tiene la responsabilidad de llevar a cabo el manejo de todas las funciones de Recursos Humanos se le denomina Jefe de Personal en un 34% de las instituciones y en un 44% se le conoce como gerente - que son los datos más representativos en esta gráfica, ya que el 22% se le conoce con otro nombre.

Gráfica No. 35: Nivel Jerárquico del Titular.

La organización está compuesta de varios niveles jerárquicos. En esta gráfica vemos que el 29% lo ocupa el gerente, el 27% funcionario, 10% ejecutivo y un 32% otro nivel como: dirección.

Gráfica No. 36: Autorización de Contratación.

La autorización de contratación debe recaer en personas de alto nivel jerárquico, el resultado muestra que un 37% autoriza el gerente general, 39% dirección general y el 7% jefe de personal.

Gráfica No. 37: Funciones del Area de Personal.

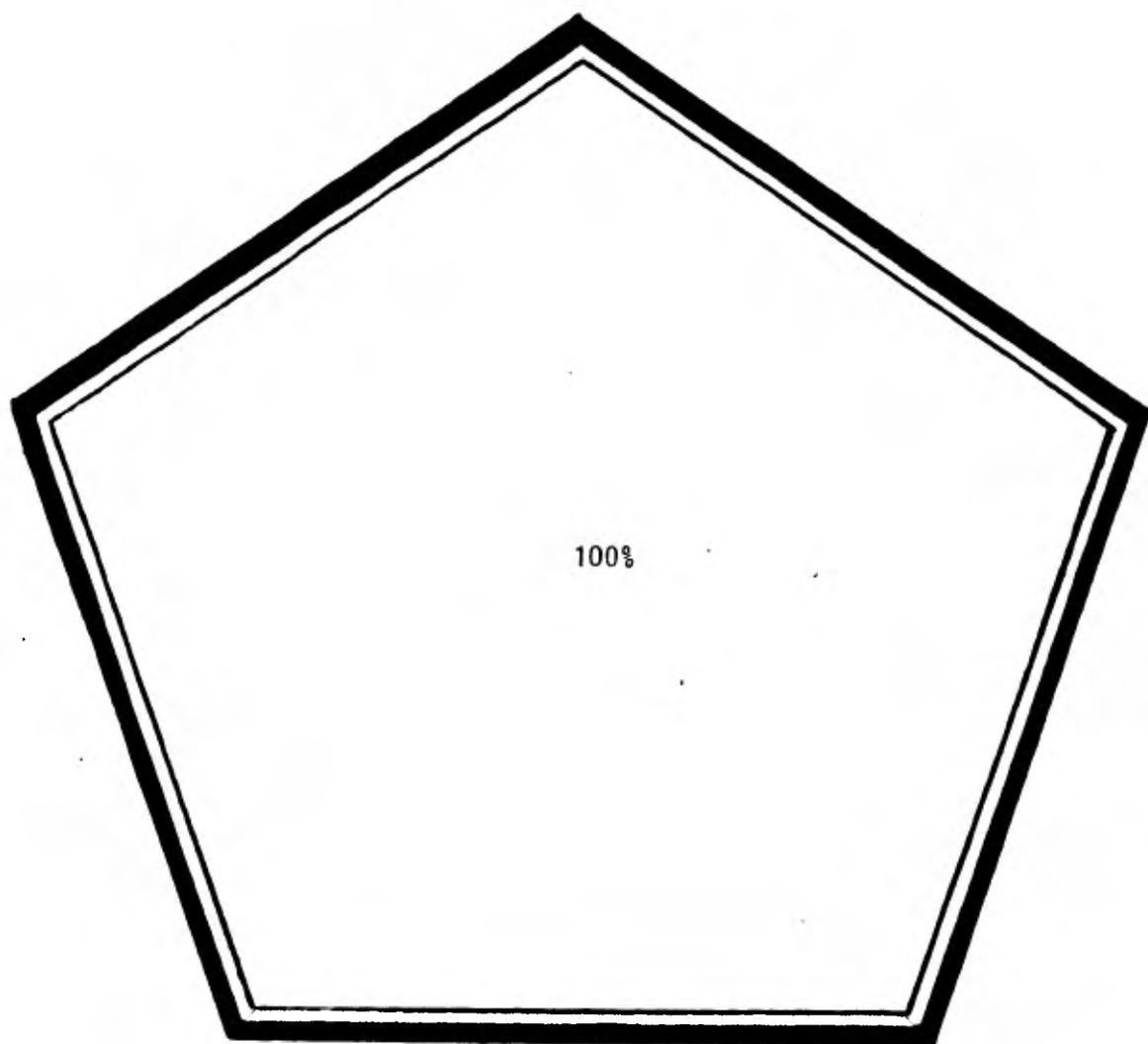
Las funciones que se llevan a cabo en las instituciones, se reflejan en esta gráfica:

- Reclutamiento y Selección	78%
- Contratación	51%
- Sueldos y Salarios	49%
- Inducción	12%
- Capacitación y Desarrollo	61%
- Actividades Socio-culturales	17%
- Otros	49%

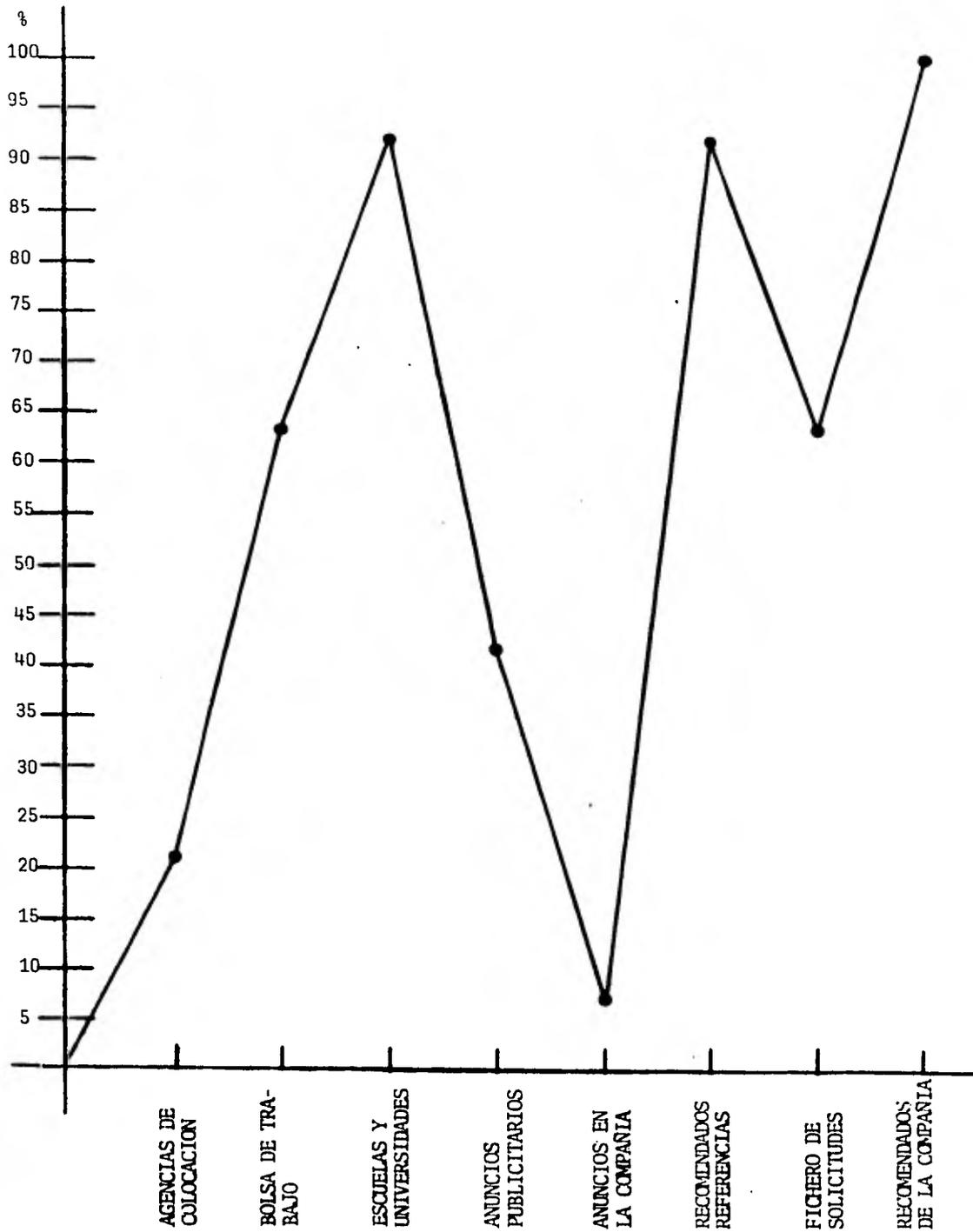
6) GRAFICAS ENCUESTA DISTRITO FEDERAL

GRAFICA # 1

METODO ESPECIAL DE RECLUTAMIENTO

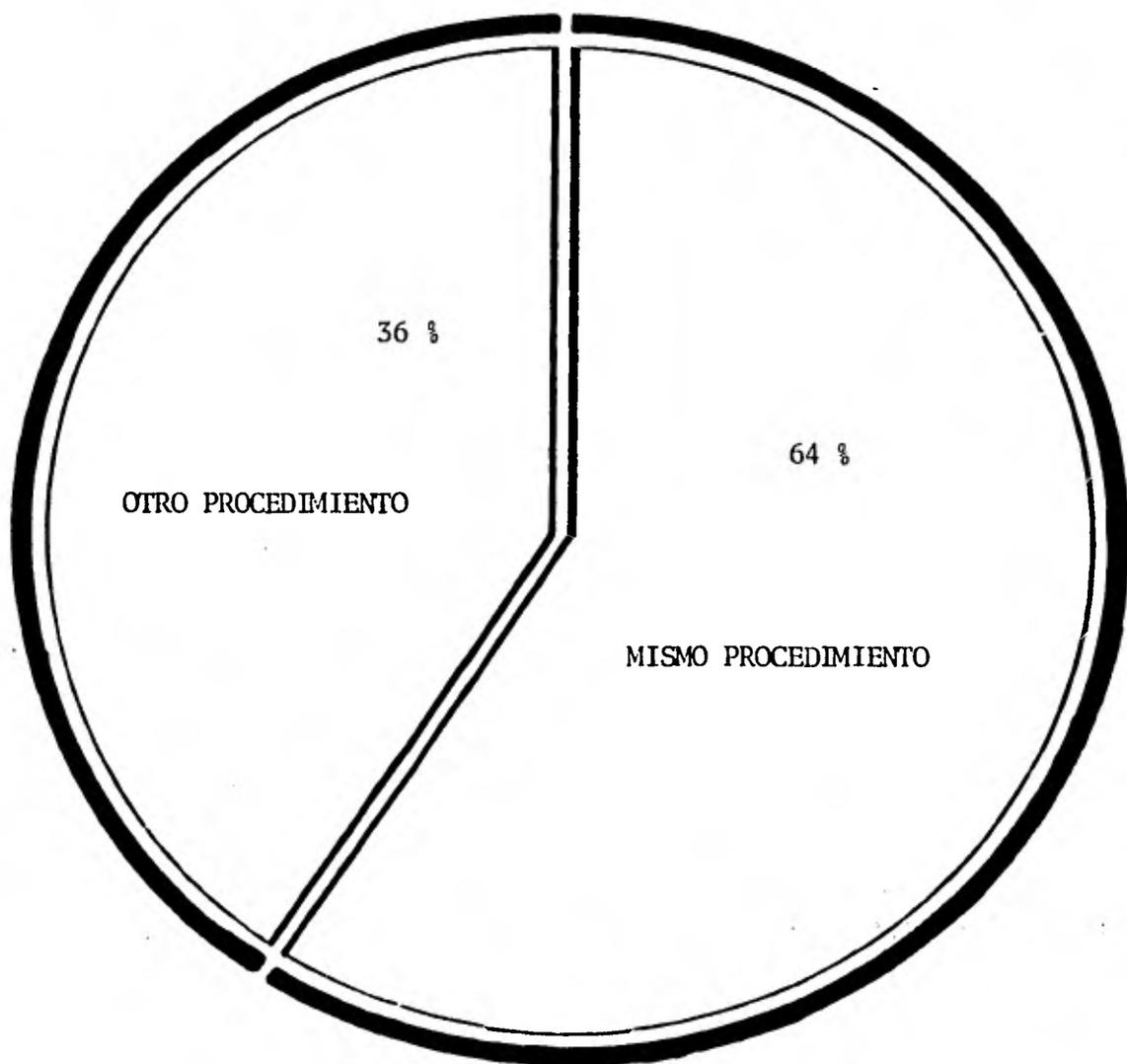


GRAFICA # 2
FUENTES DE RECLUTAMIENTO



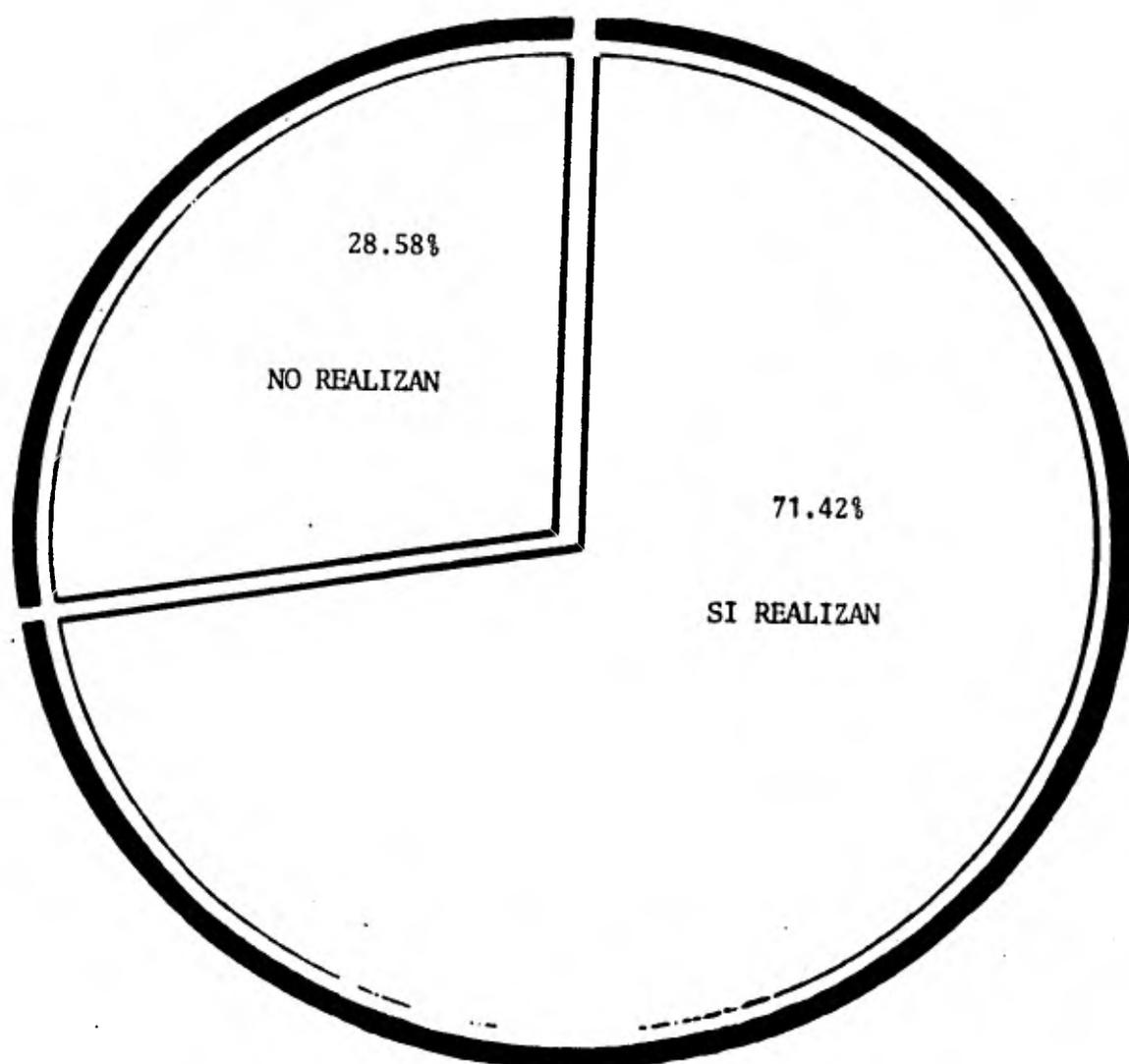
GRAFICA # 3

PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO EN LOS DIFERENTES NIVELES



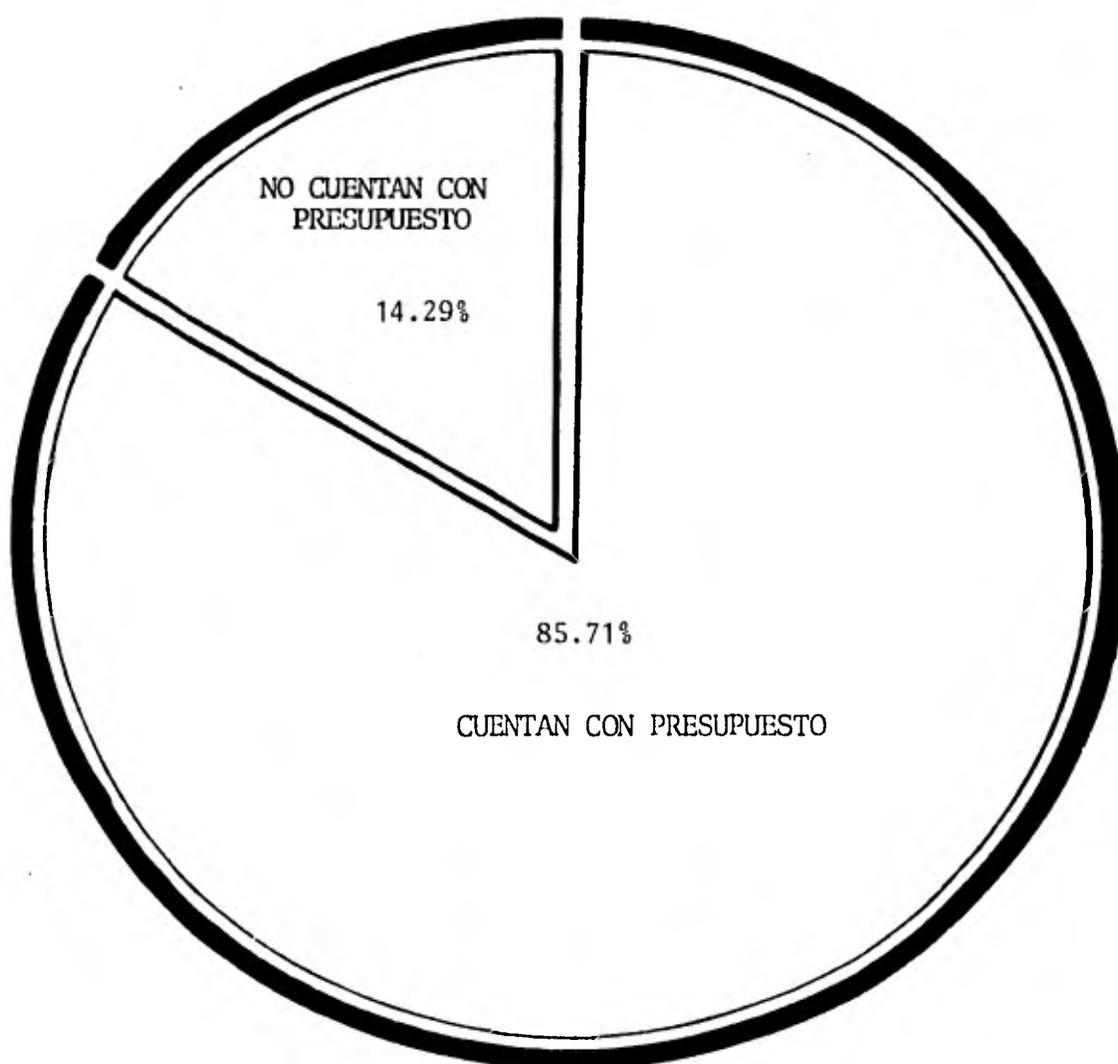
GRAFICA #4

ESTUDIOS SOBRE EL MERCADO DE TRABAJO



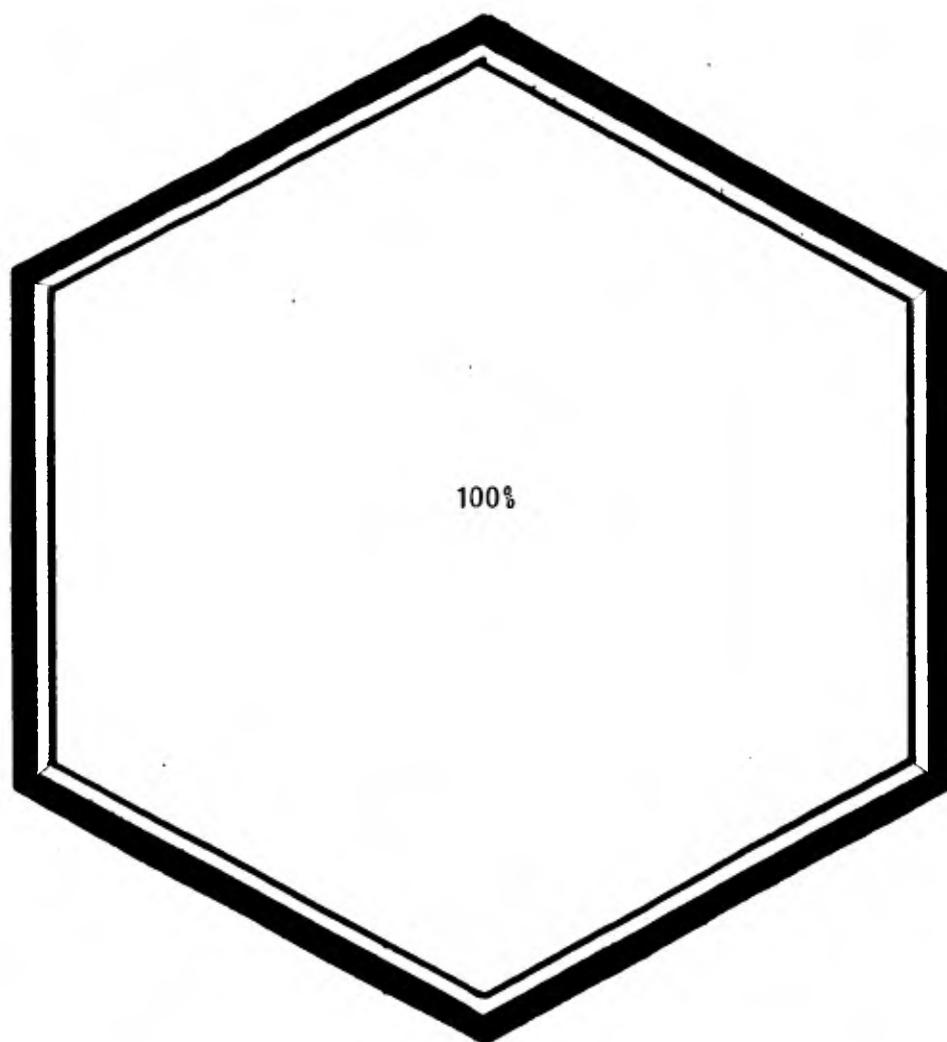
GRAFICA # 5

PRESUPUESTO PARA GASTOS DE RECLUTAMIENTO



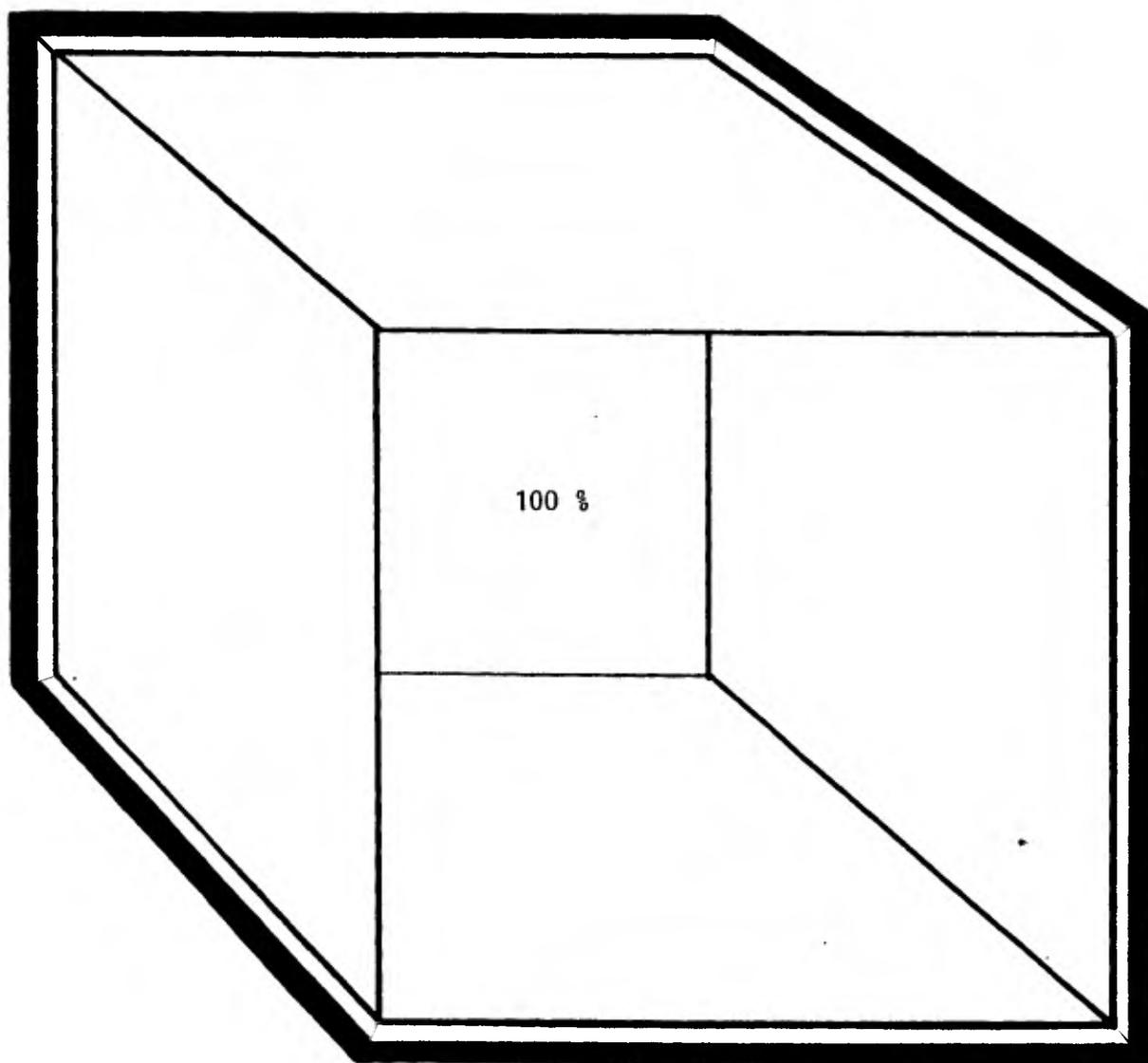
GRAFICA # 6

SOLICITUD FORMULADA POR LA INSTITUCION



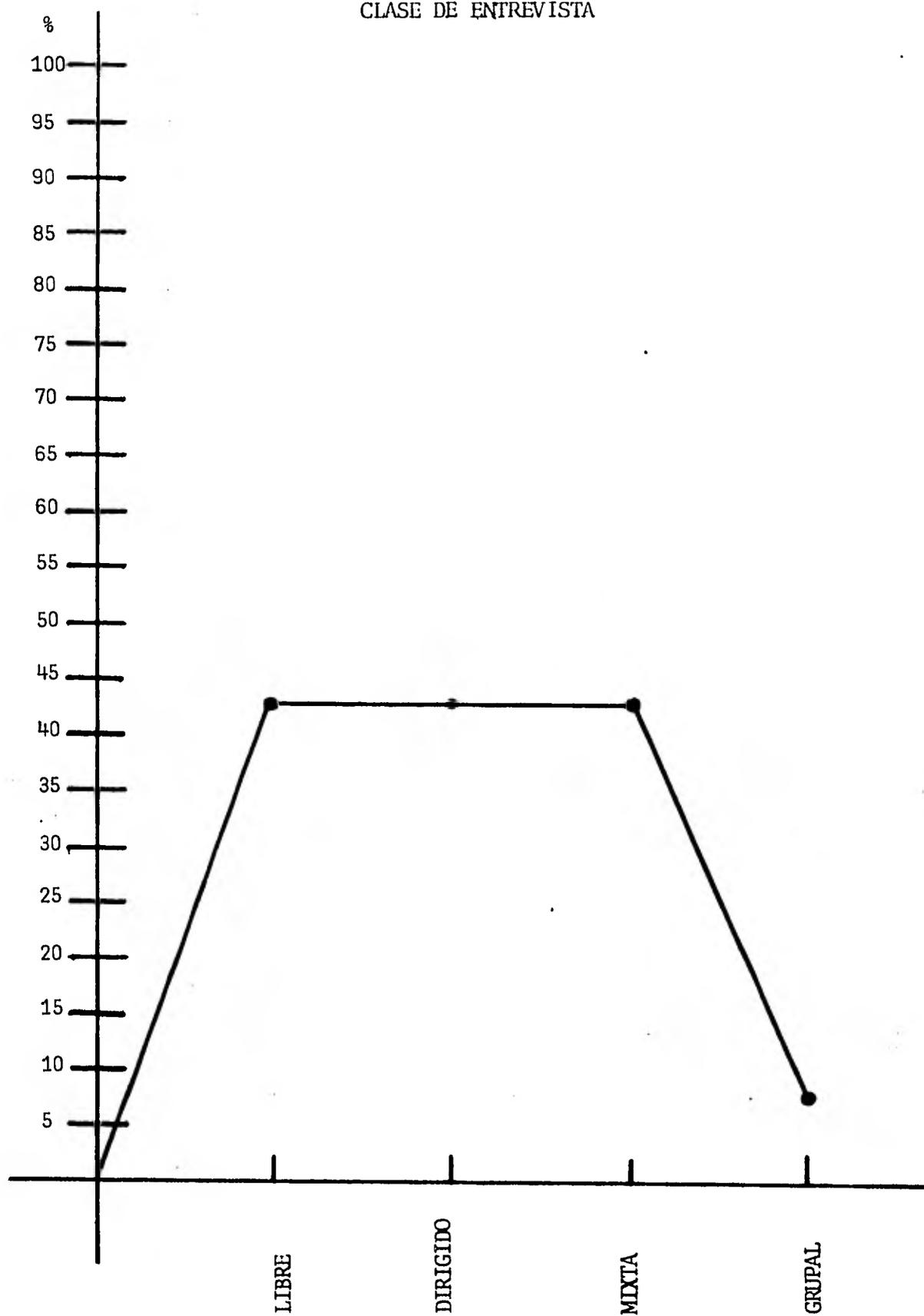
GRAFICA #7

APLICACION DE LA ENTREVISTA
A TODOS LOS NIVELES



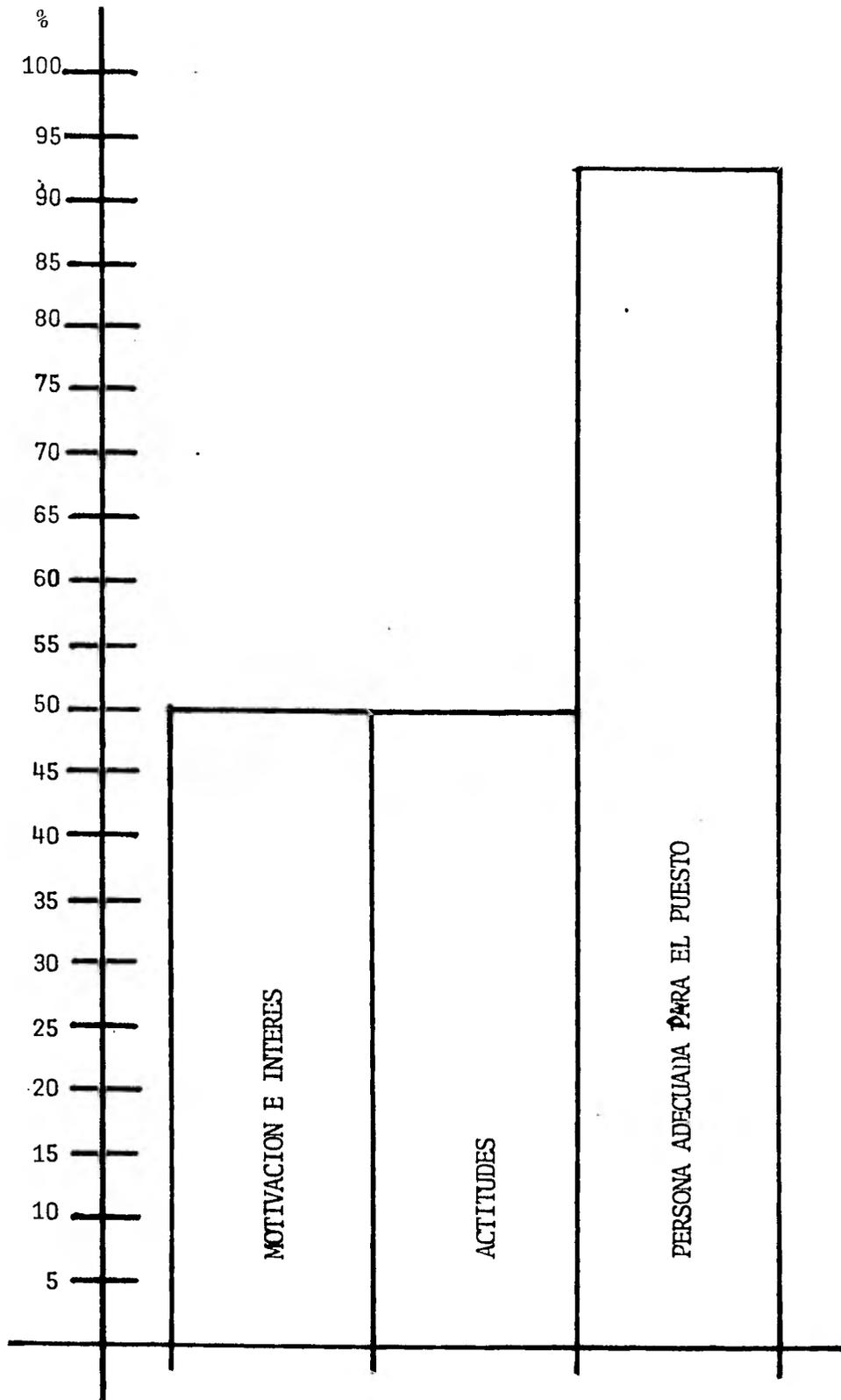
GRAFICA # 8

CLASE DE ENTREVISTA



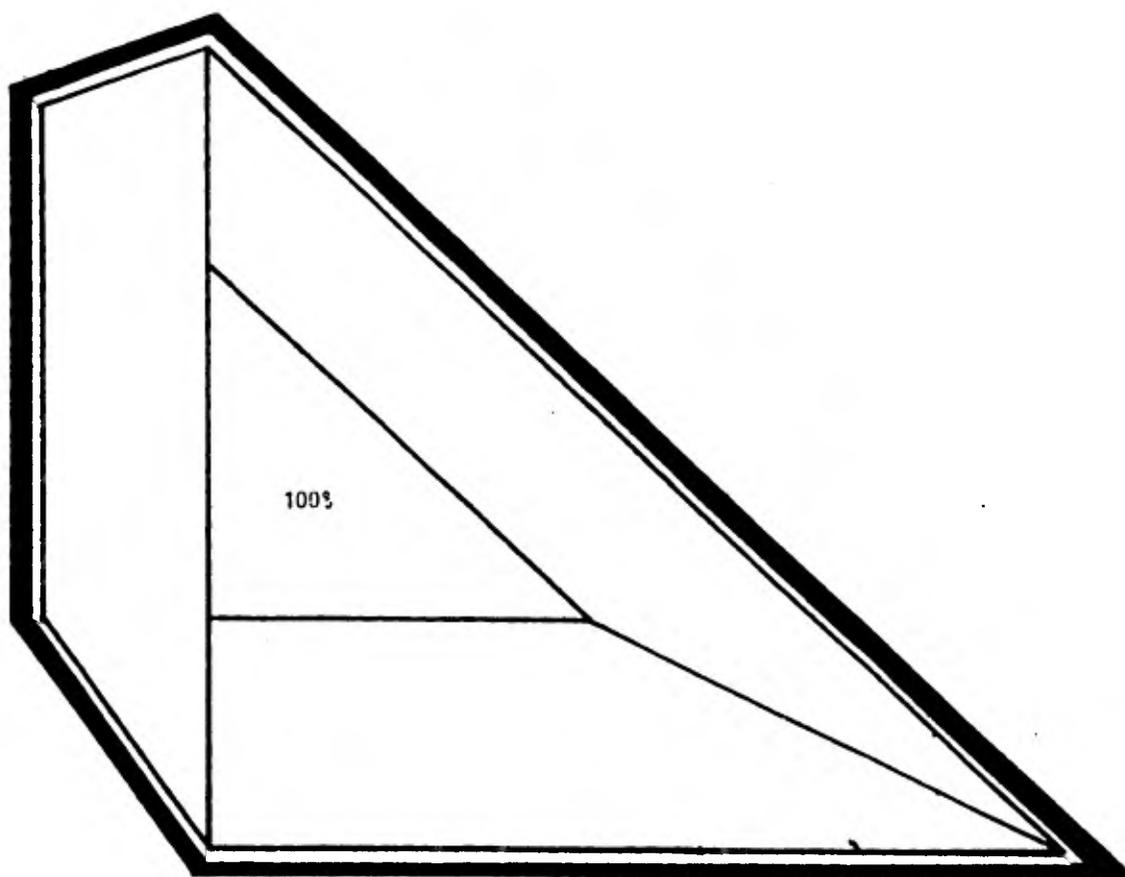
GRAFICA #9

QUE SE BUSCA EN LA ENTREVISTA



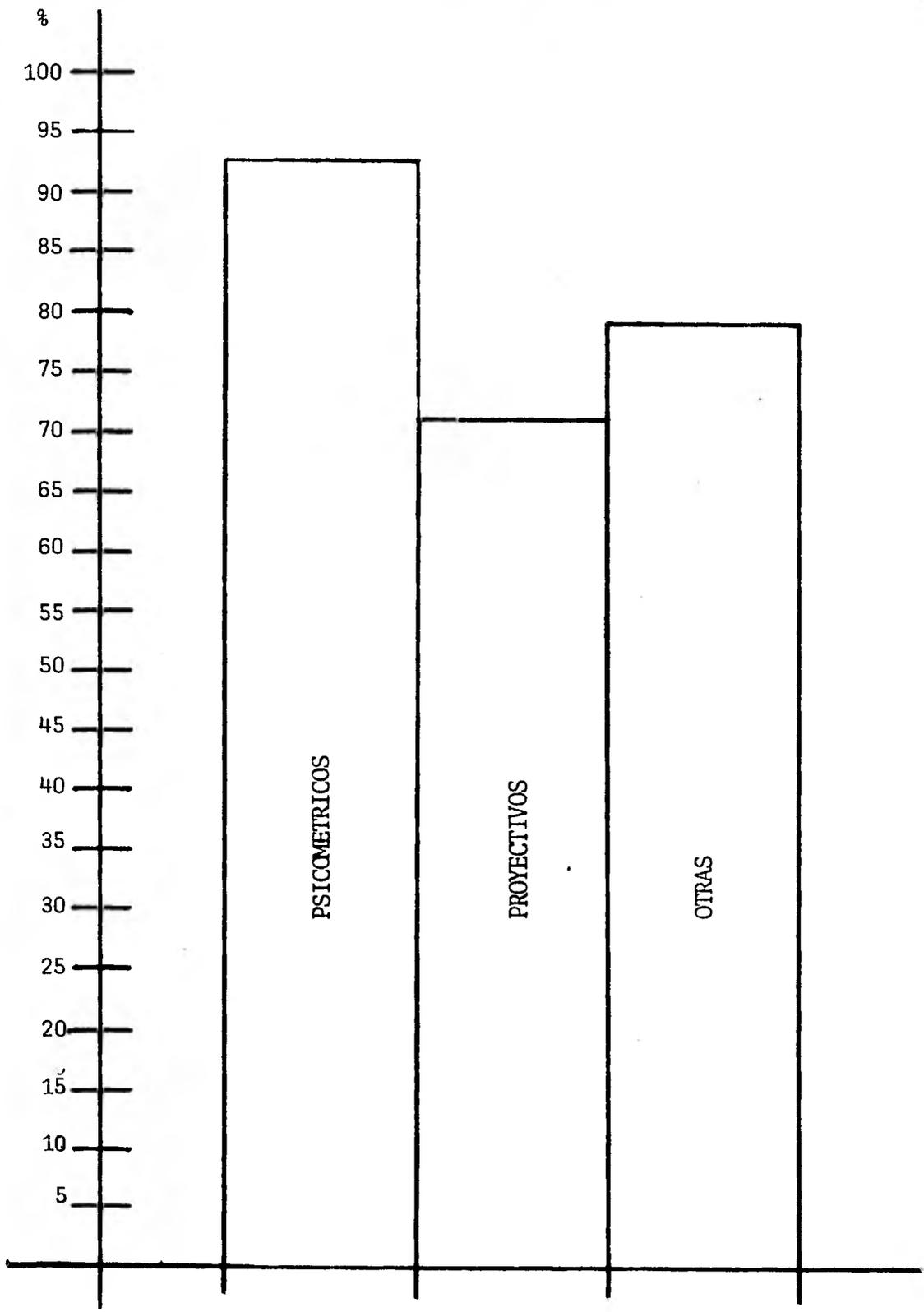
GRAFICA # 10

CONFIABILIDAD DE LA ENTREVISTA



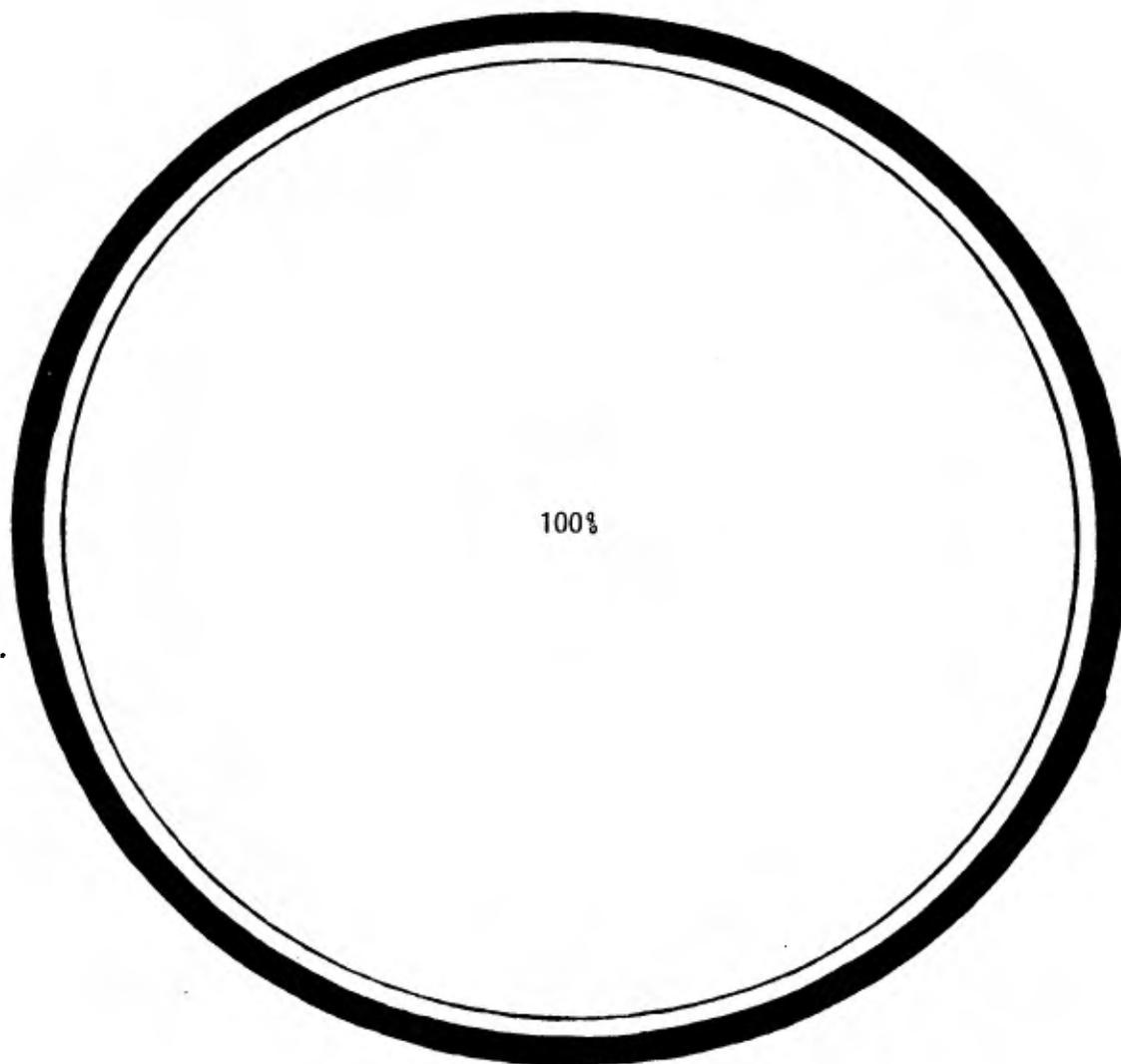
GRAFICA # 11

TIPO DE EXAMEN



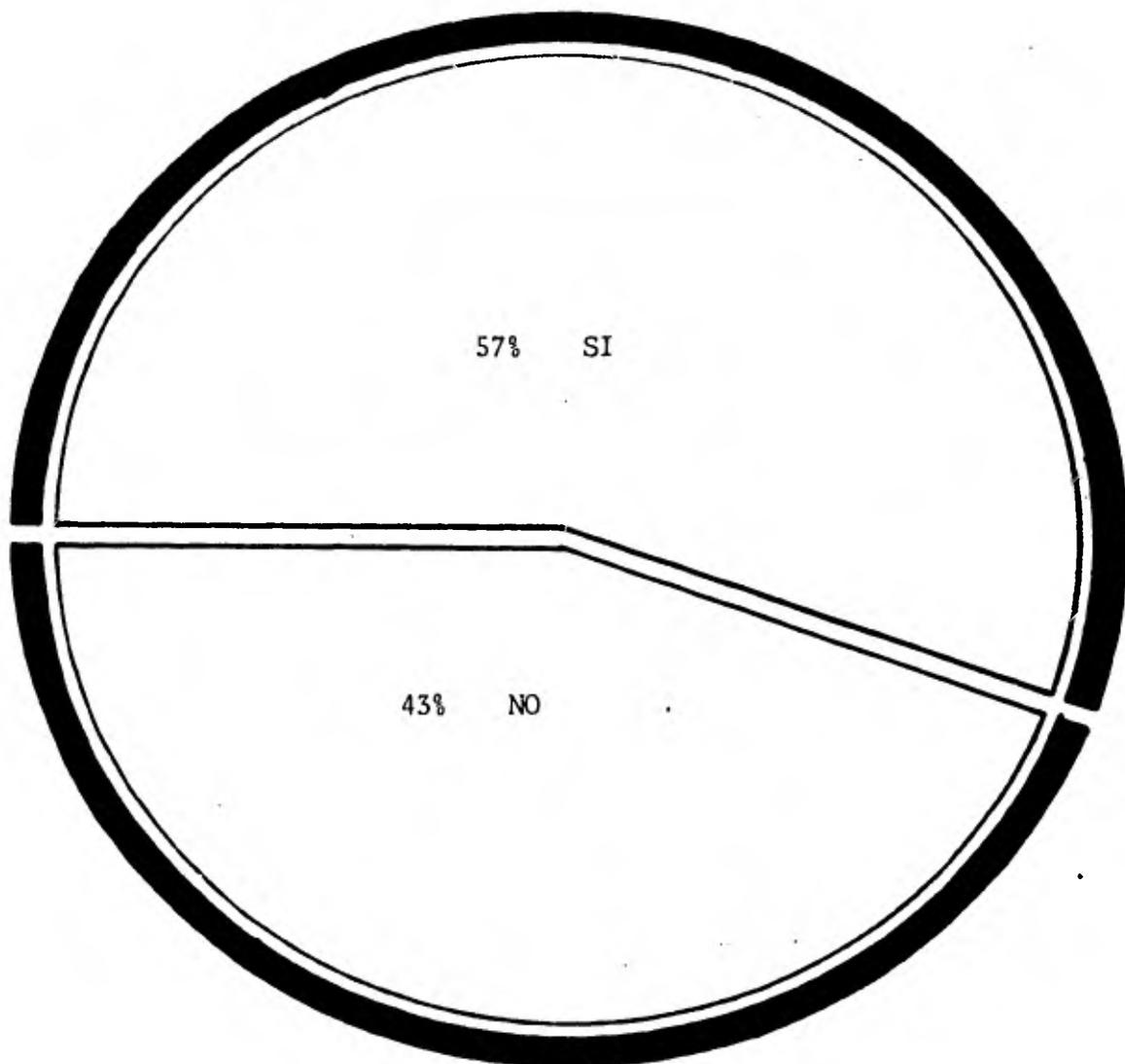
GRAFICA # 12

CUENTAN CON LOCAL APROPIADO PARA SELECCIONAR

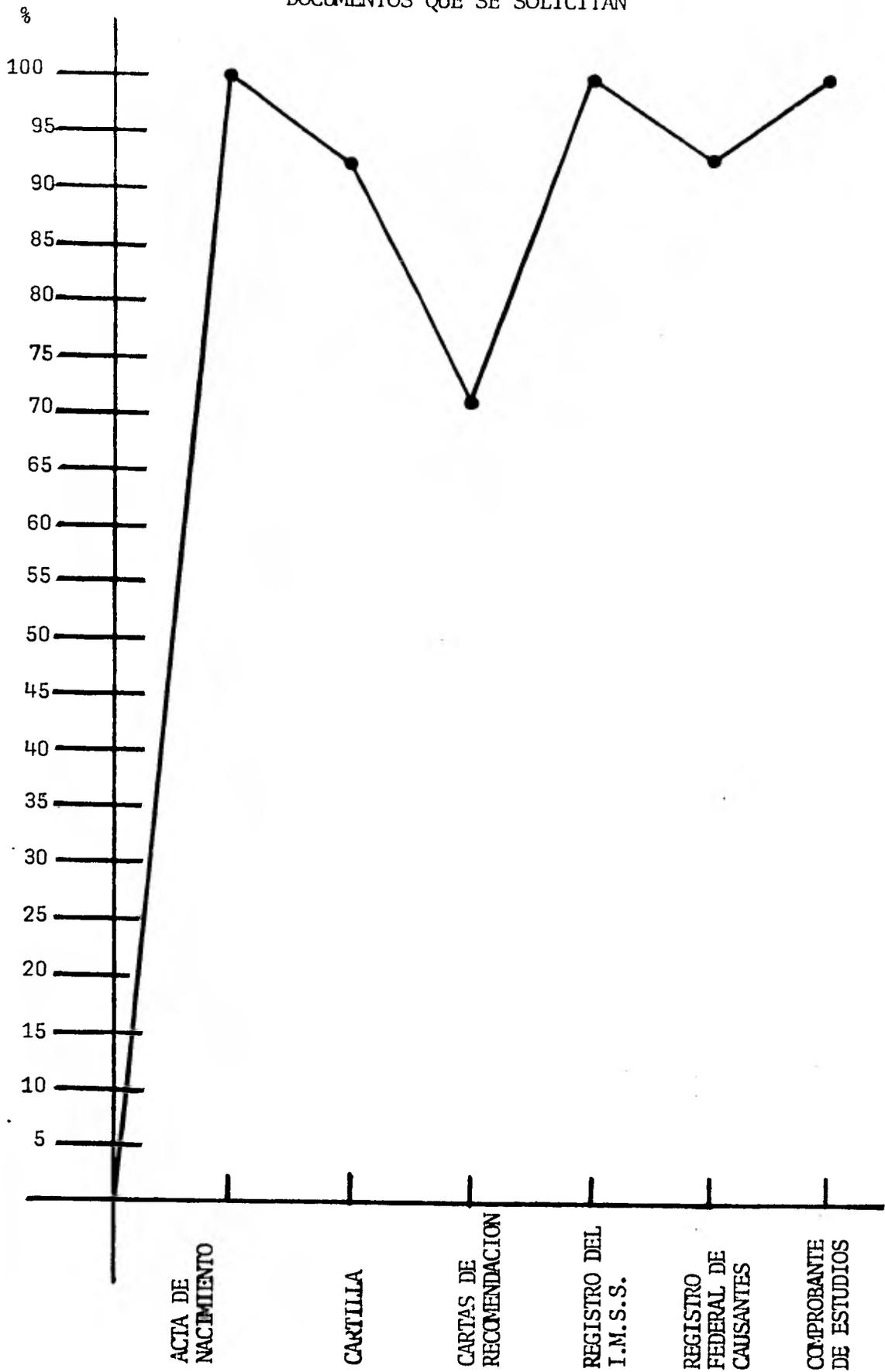


GRAFICA # 13

ES DEFINITIVO EL EXAMEN PSICOMETRICO PARA LA CONTRATACION

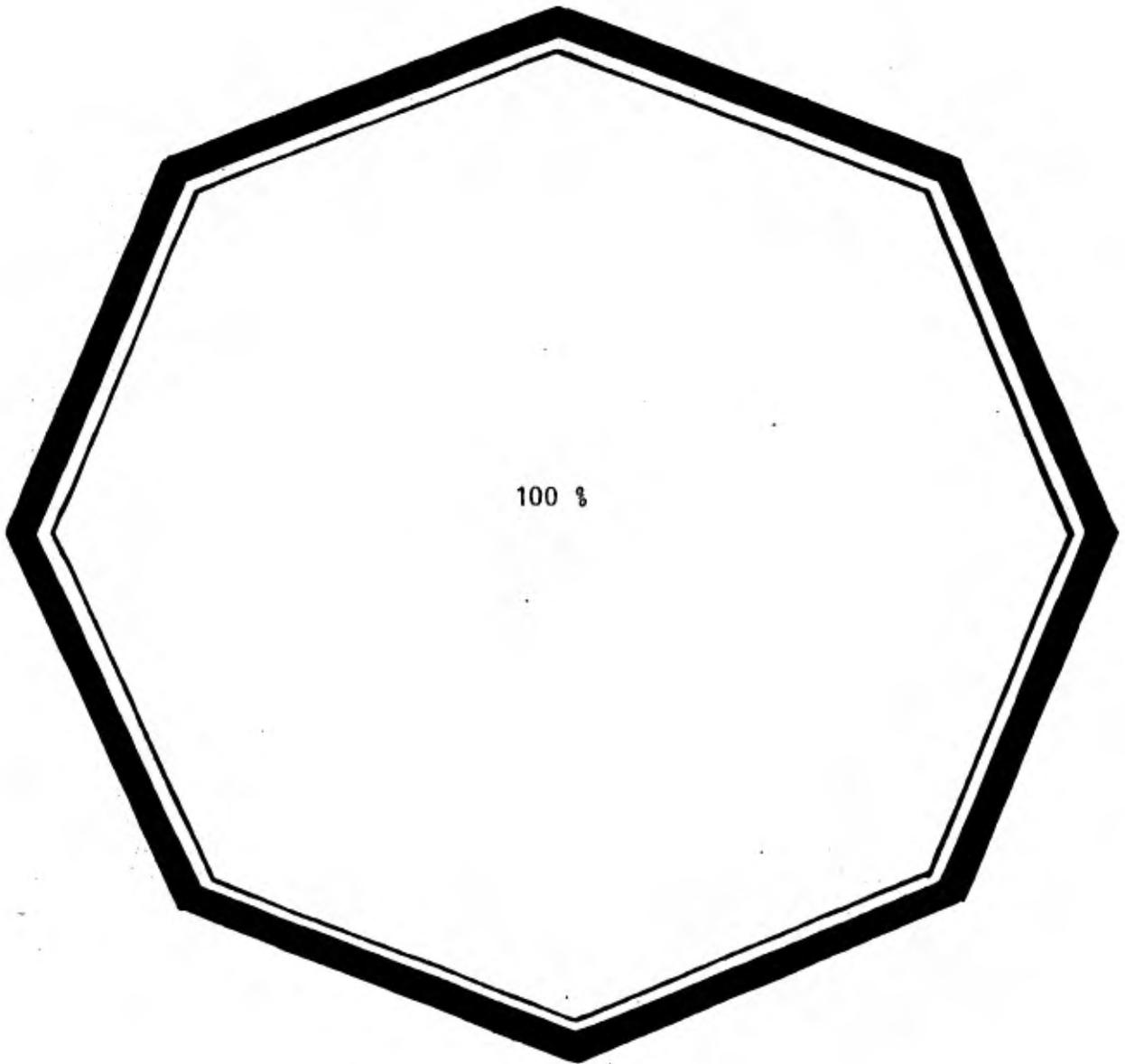


DOCUMENTOS QUE SE SOLICITAN



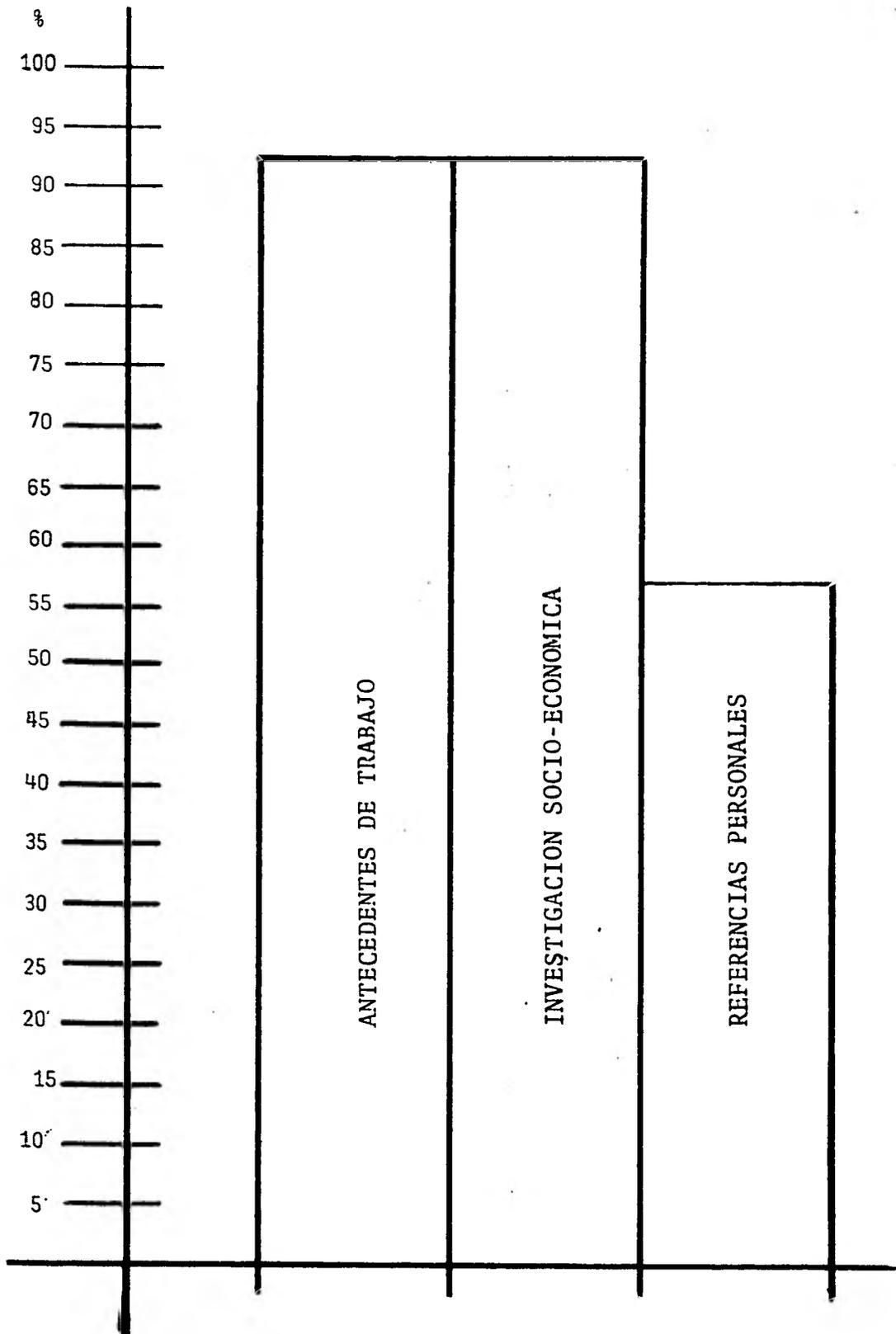
GRAFICA # 15

REALIZAN EXAMEN MEDICO



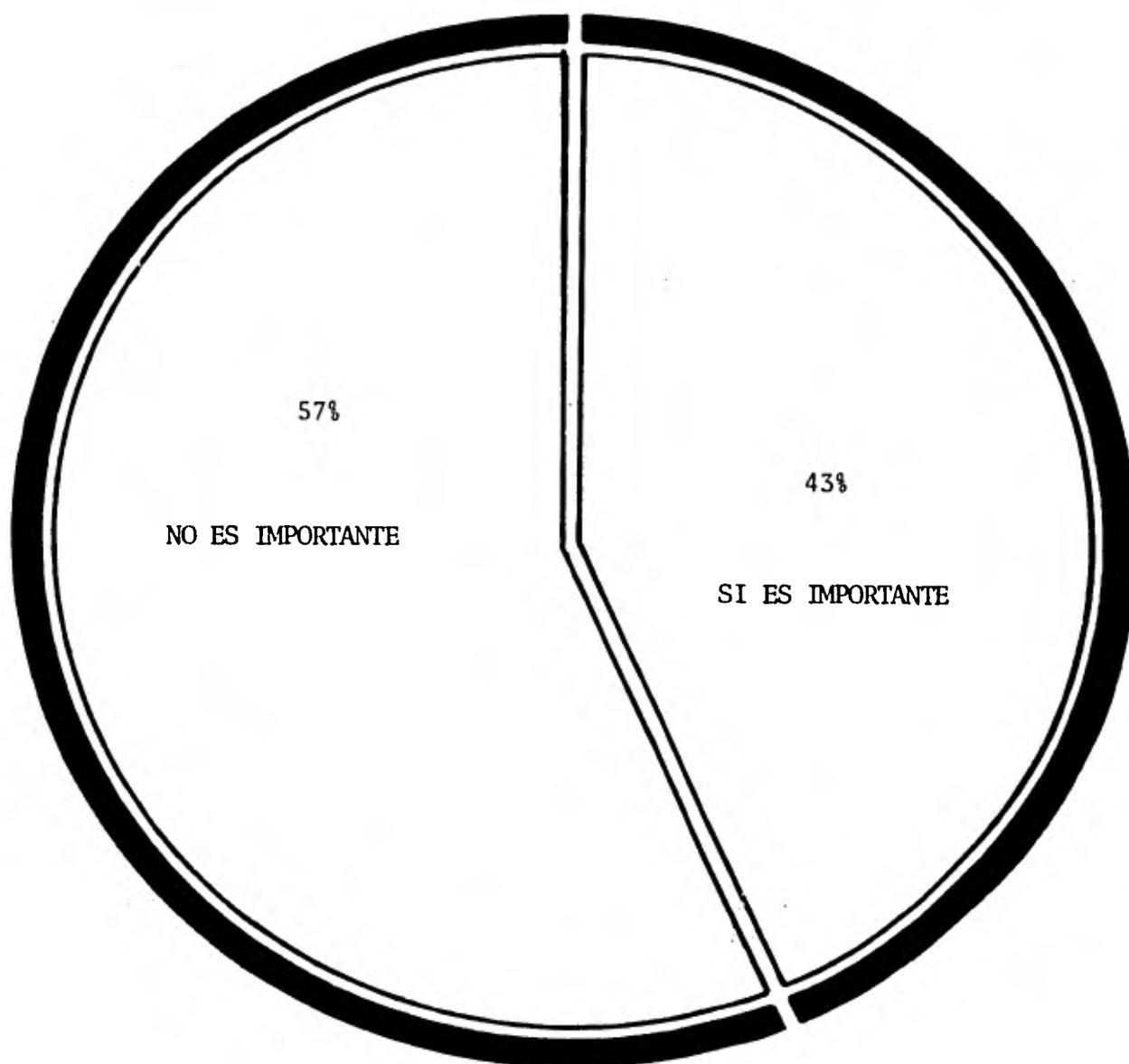
GRAFICA # 16

INVESTIGACION PREVIA



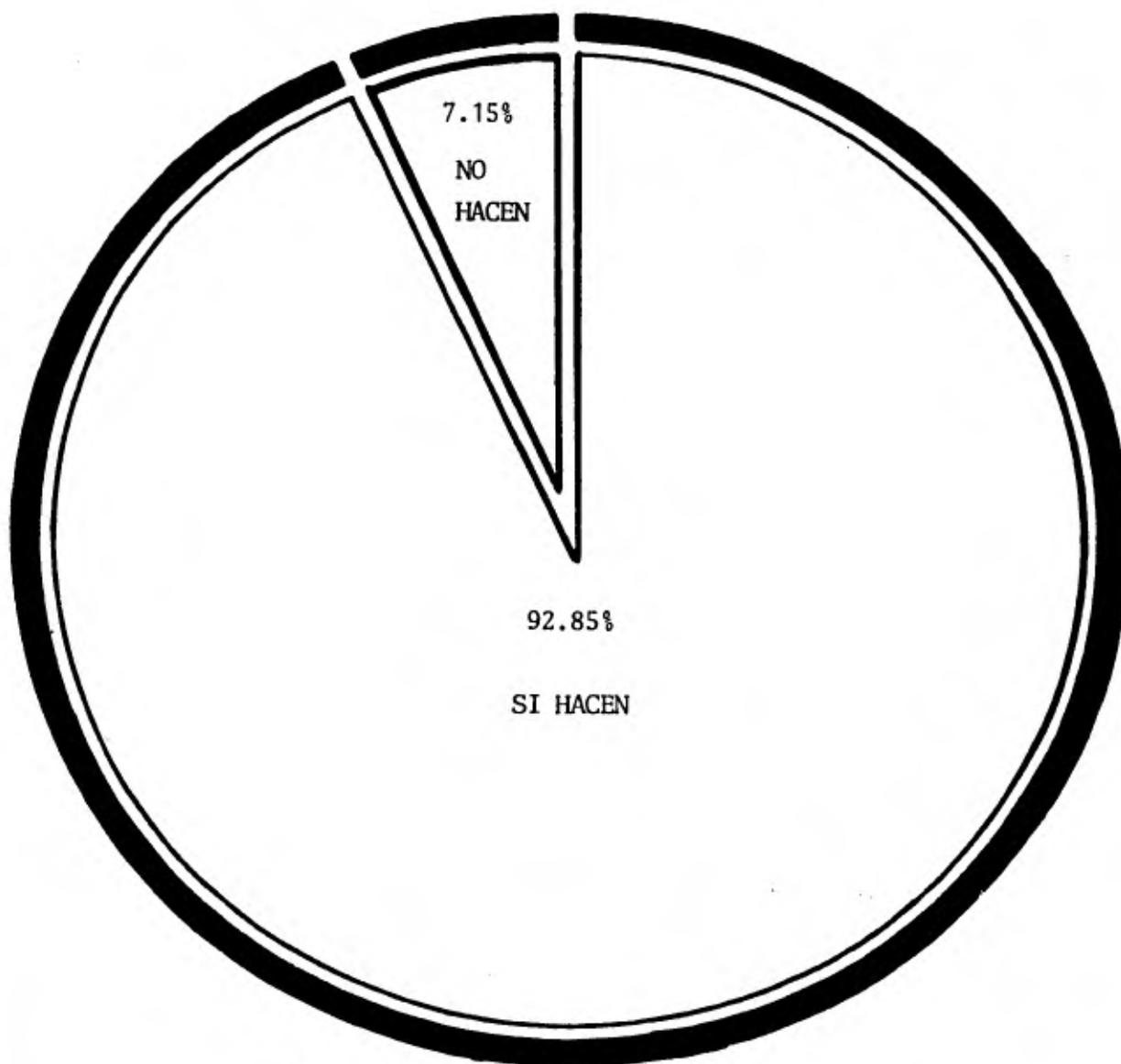
GRAFICA # 17

ES IMPORTANTE EL ESTADO CIVIL



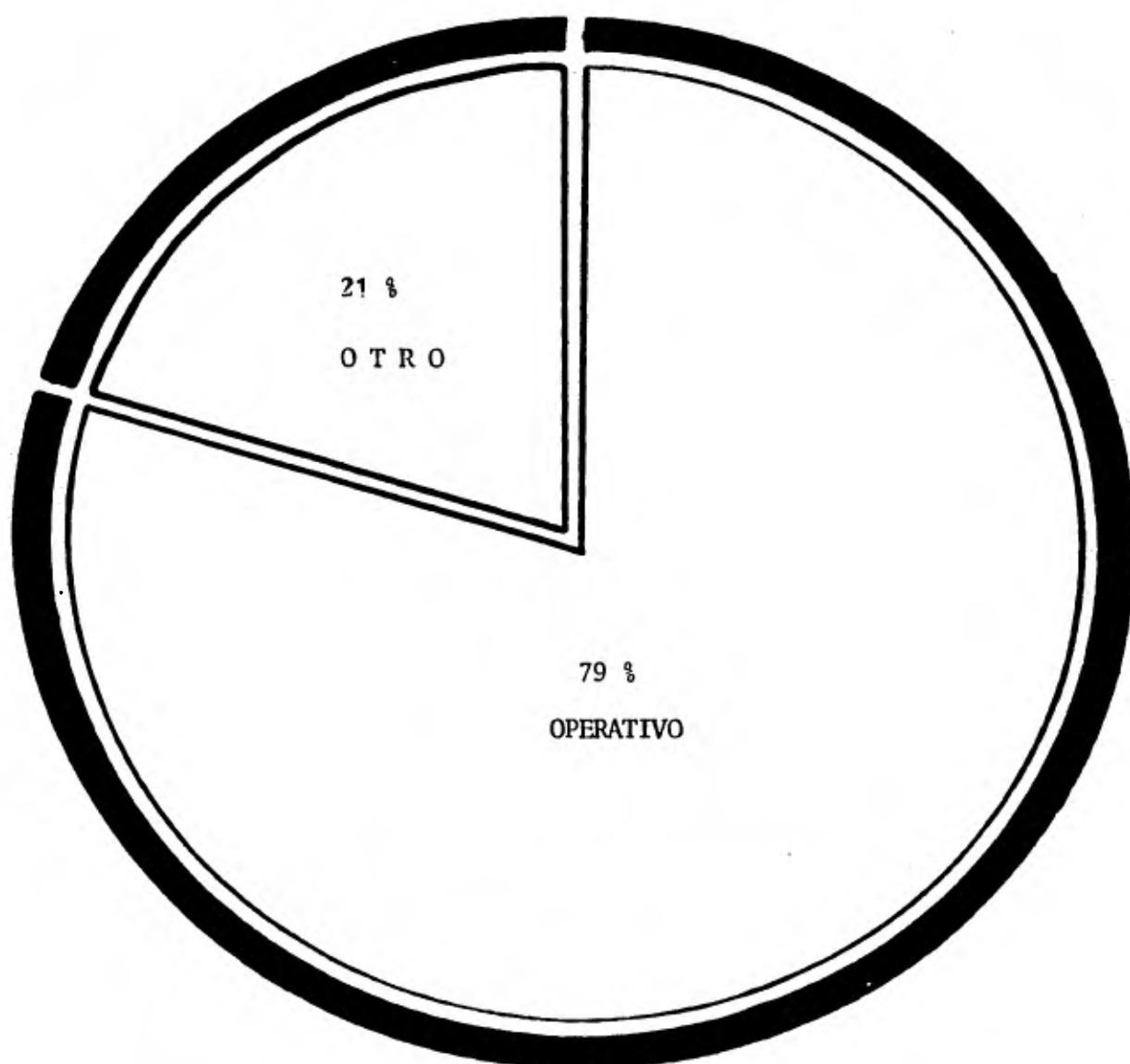
GRAFICA # 18

HACEN PROMOCIONES CON SU PERSONAL



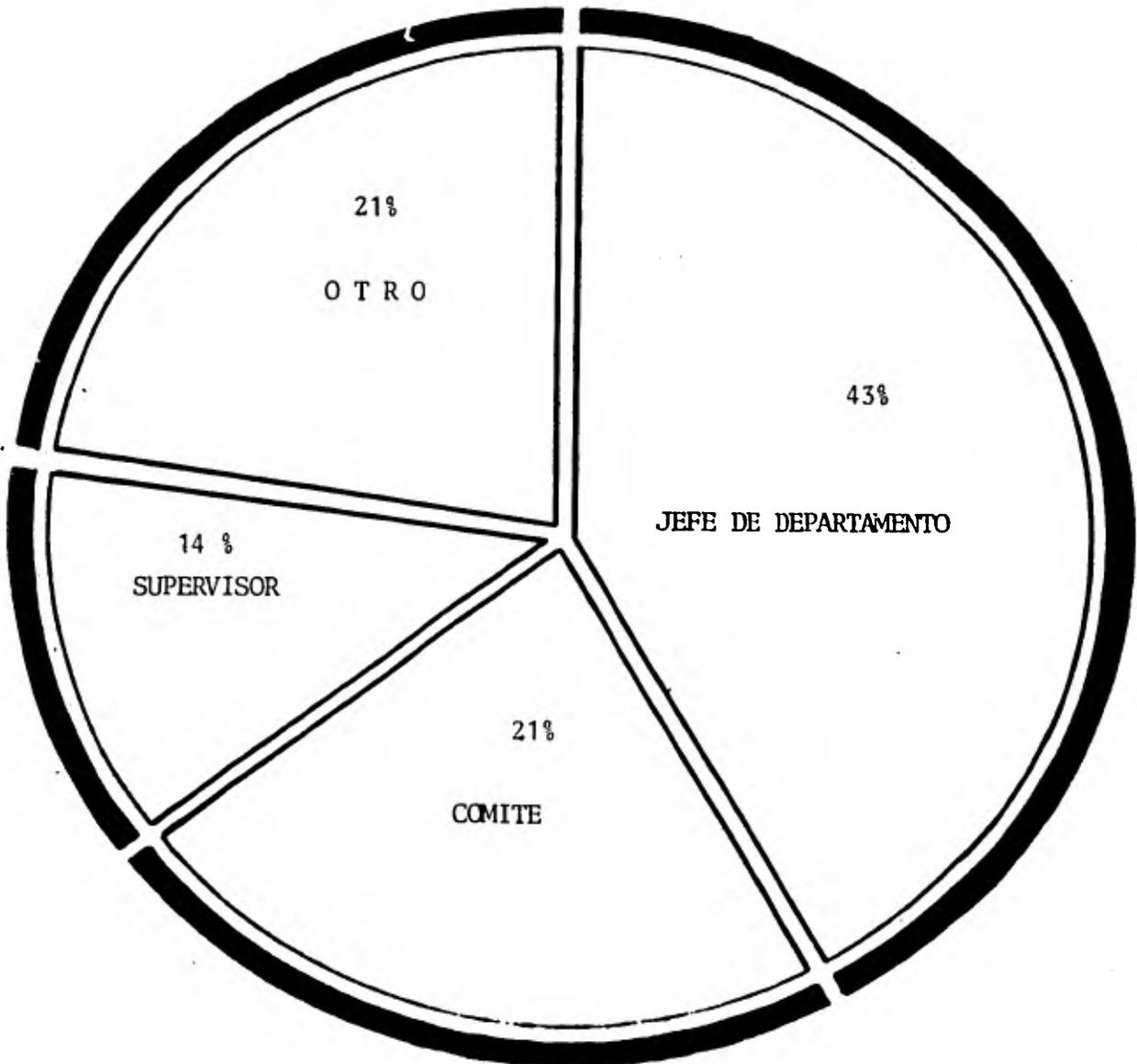
GRAFICA # 19

A QUE NIVEL SE DA MAS LA ROTACION DE PERSONAL



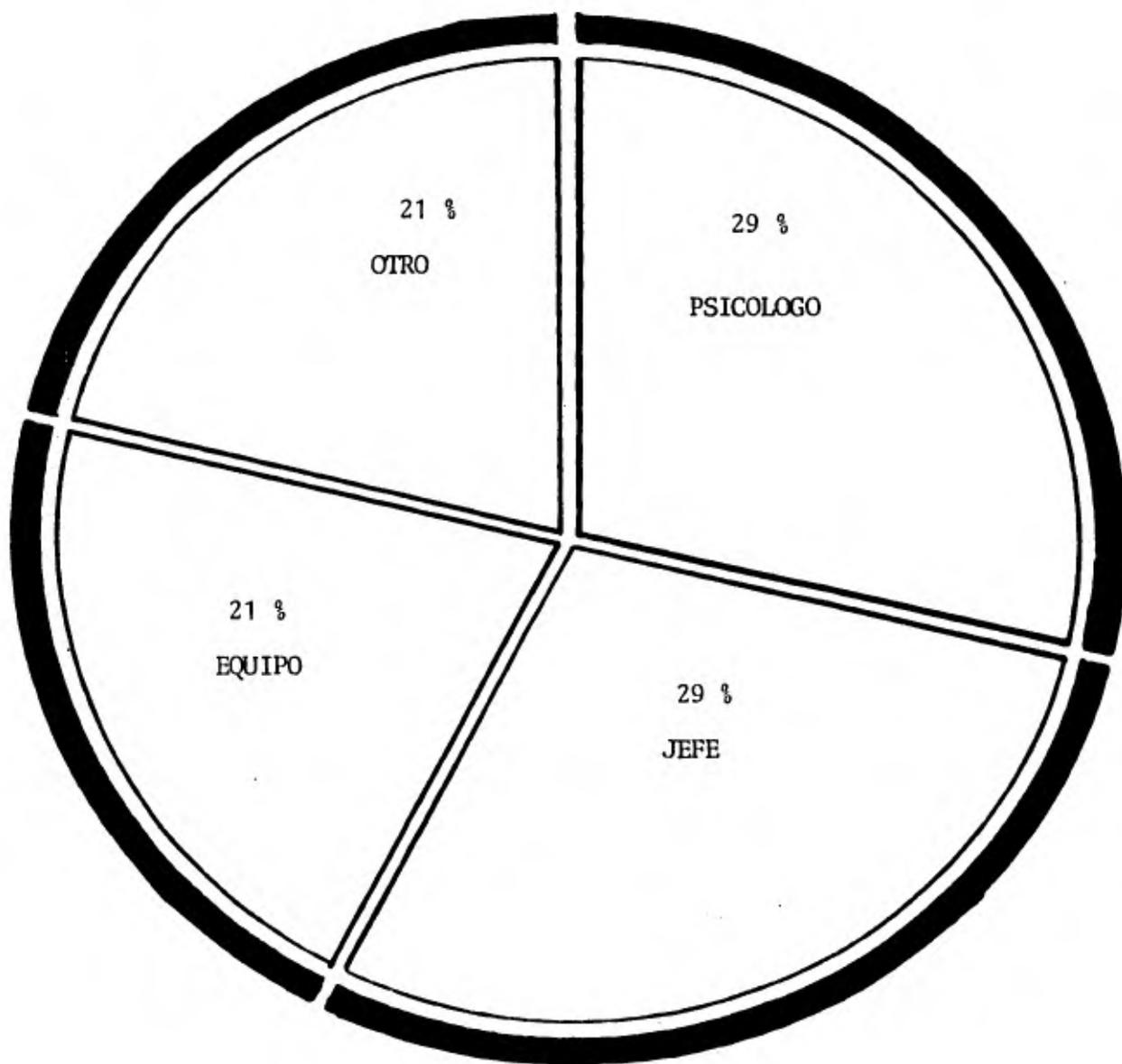
GRAFICA # 20

QUIEN ES EL ENCARGADO DE RECLUTAR



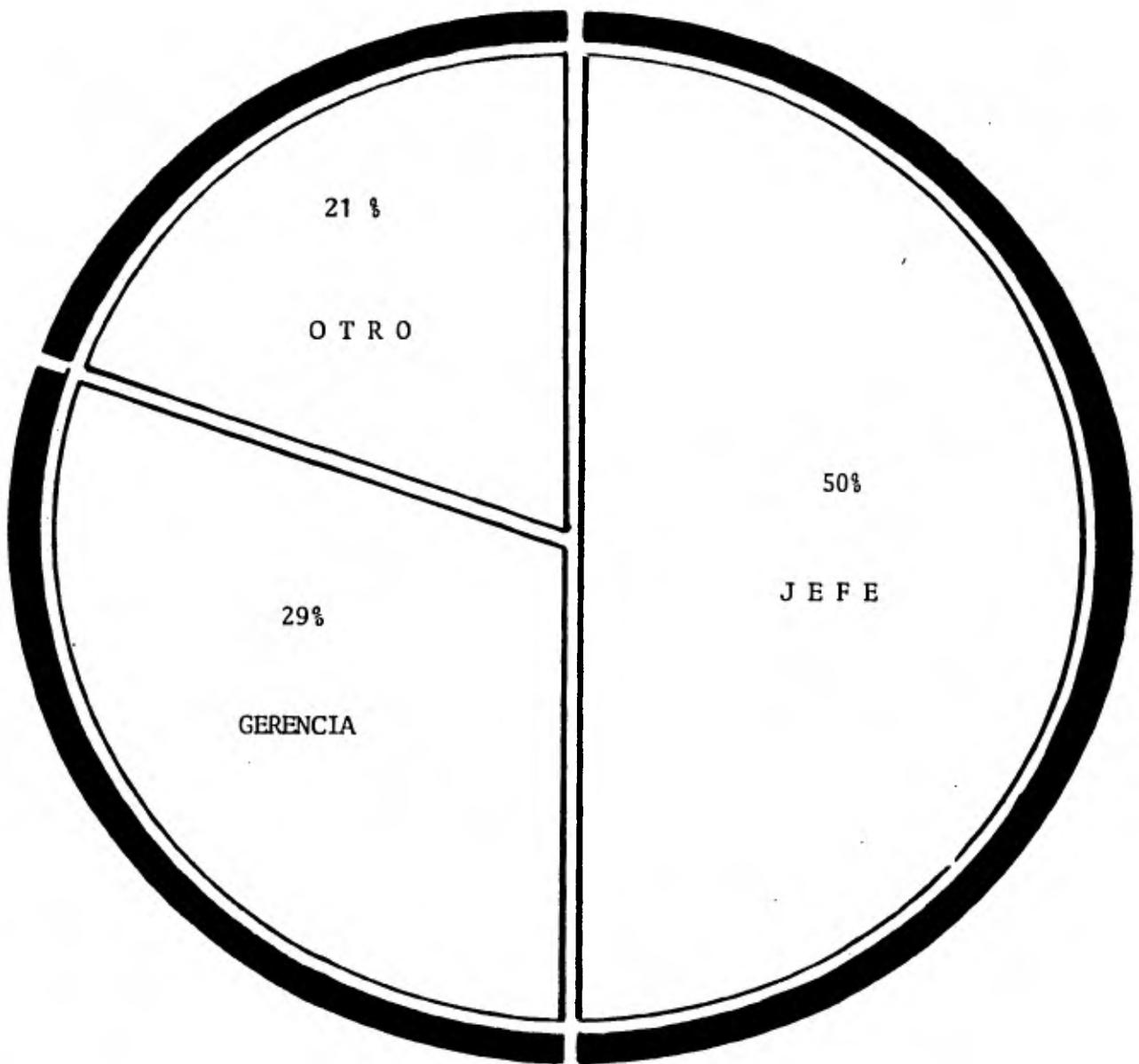
GRAFICA # 21

QUIEN ES EL ENCARGADO DE SELECCIONAR



GRAFICA # 22

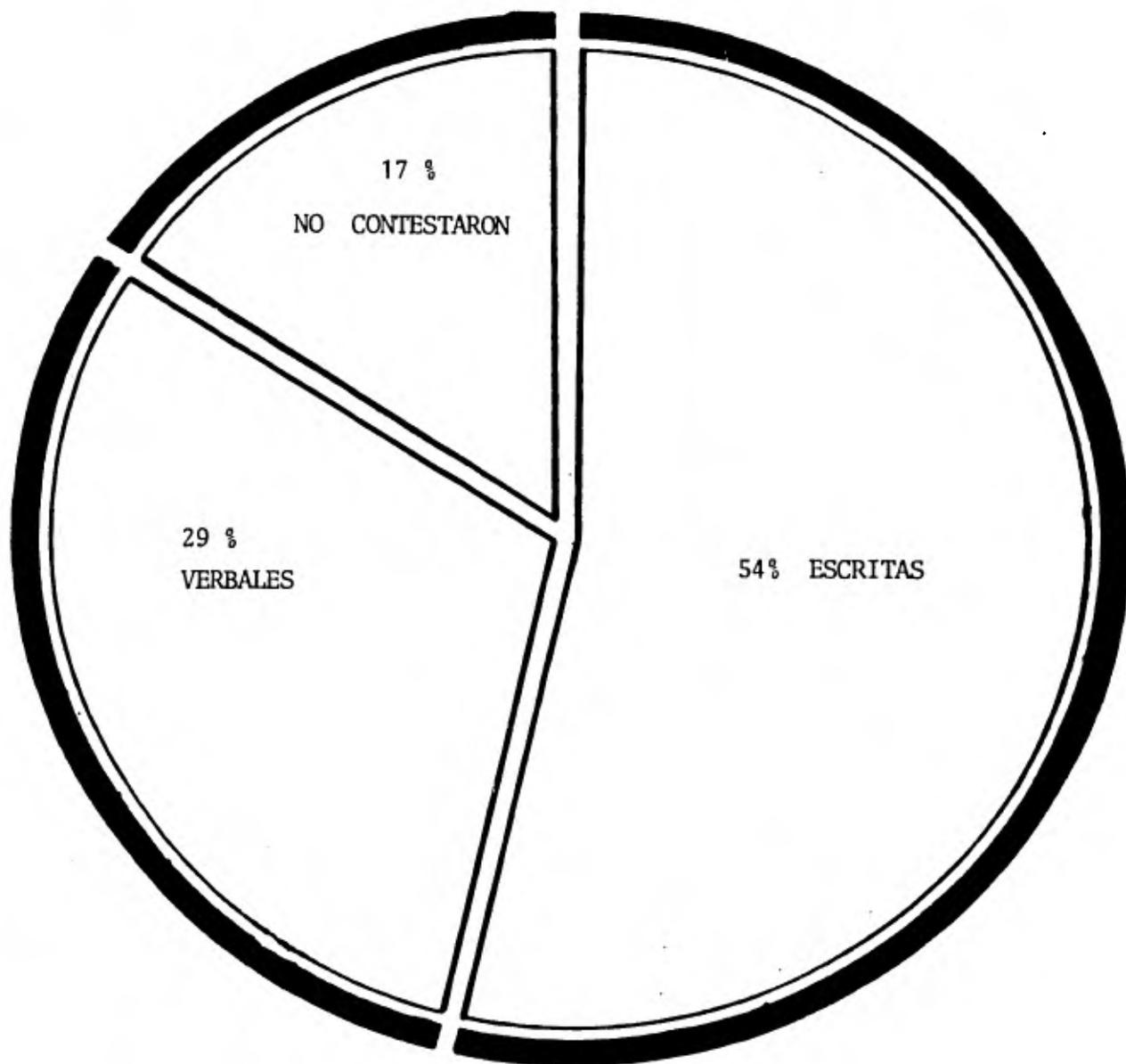
QUIEN ES EL ENCARGADO DE CONTRATAR



6.1) GRAFICAS A NIVEL NACIONAL

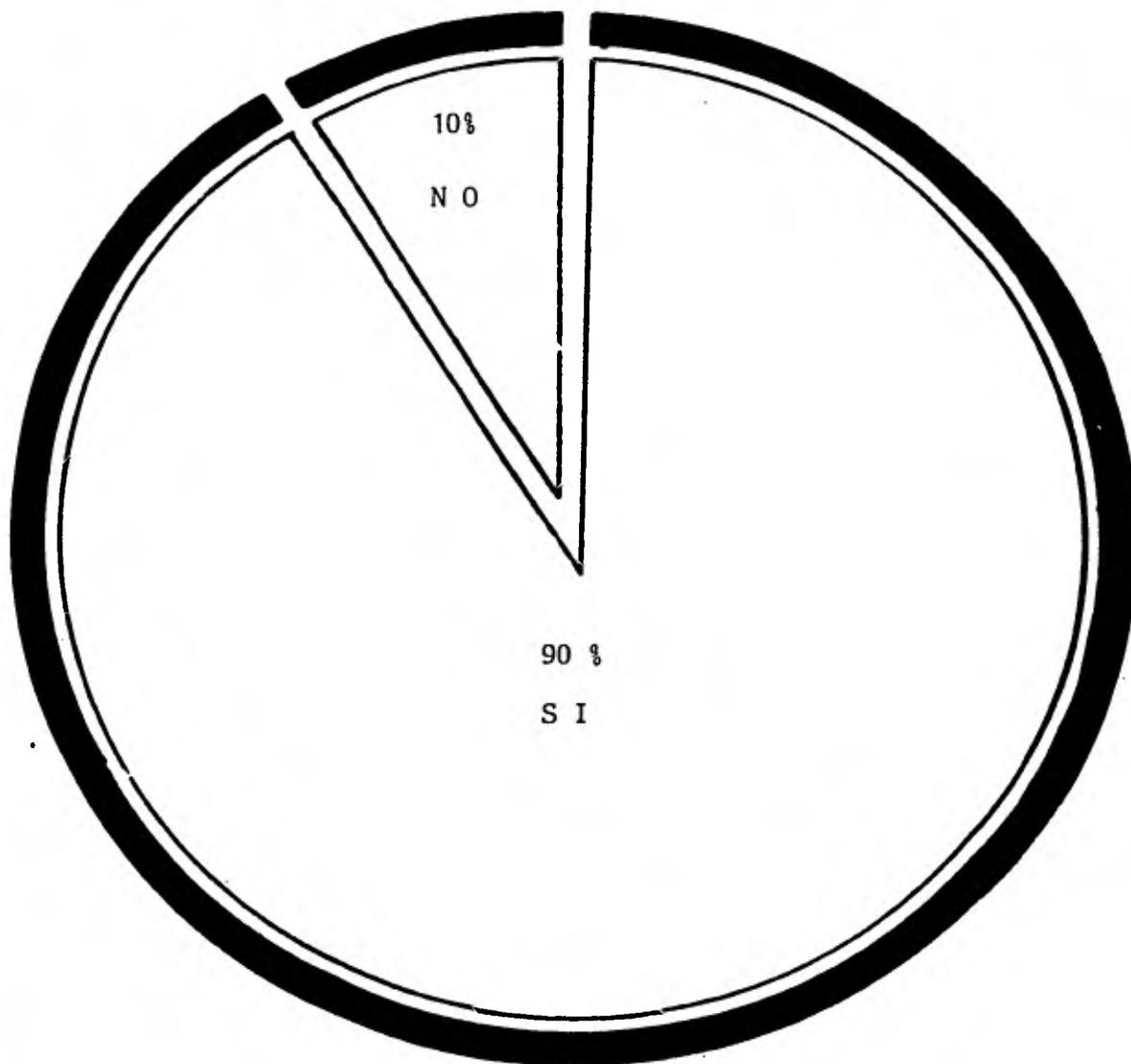
GRAFICA # 23

POLITICAS DE PERSONAL

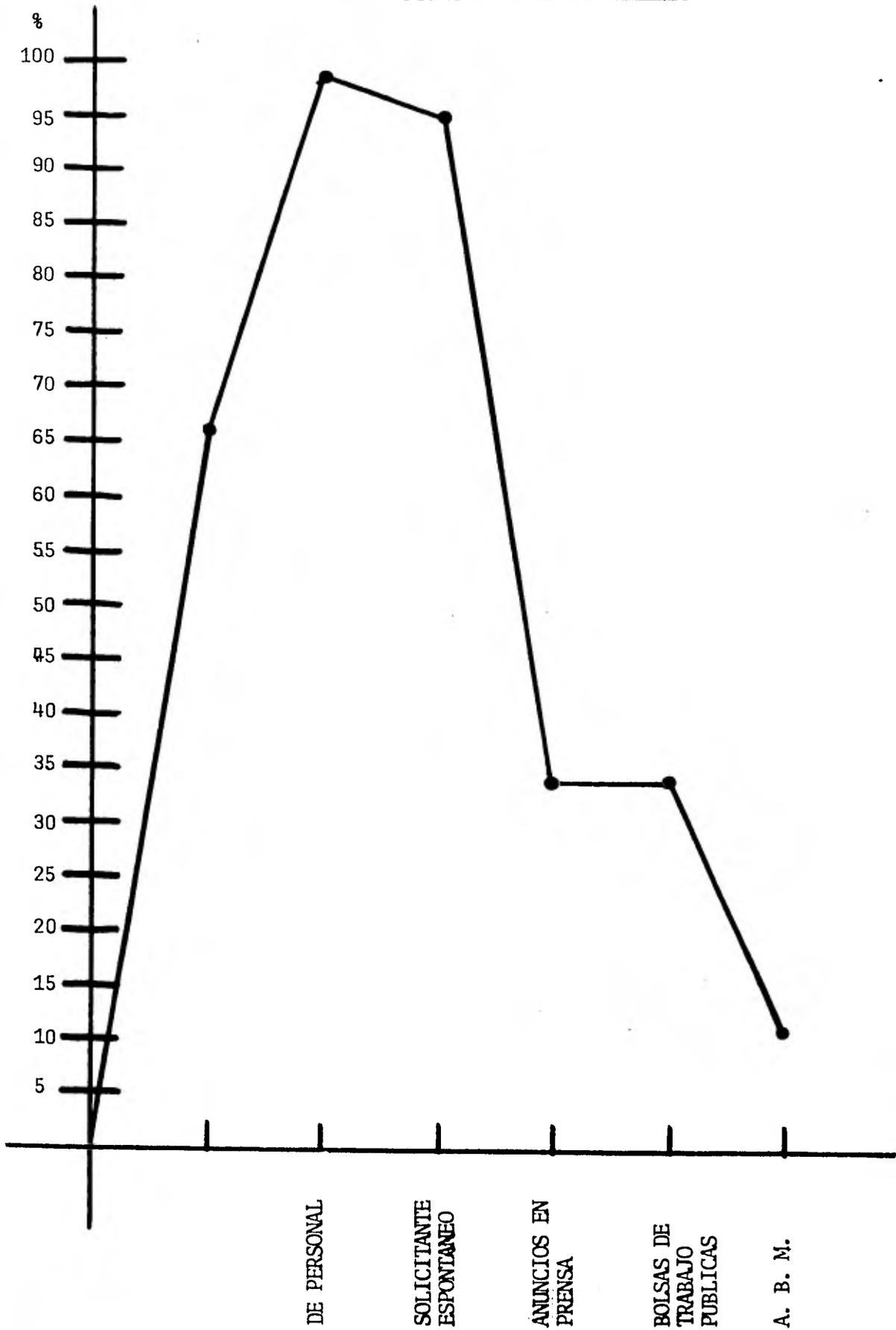


GRAFICA # 24

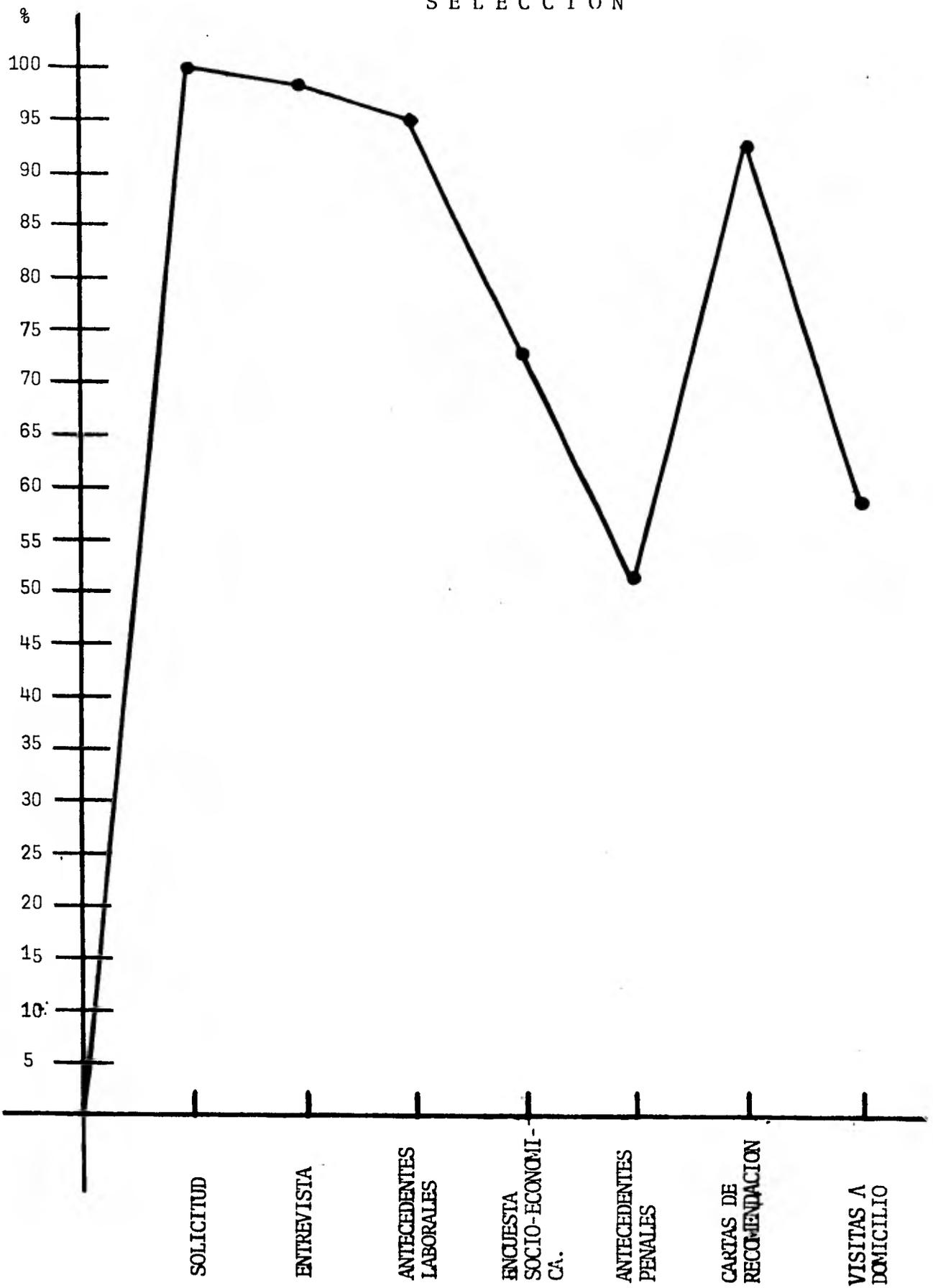
POLITICAS DE SELECCION



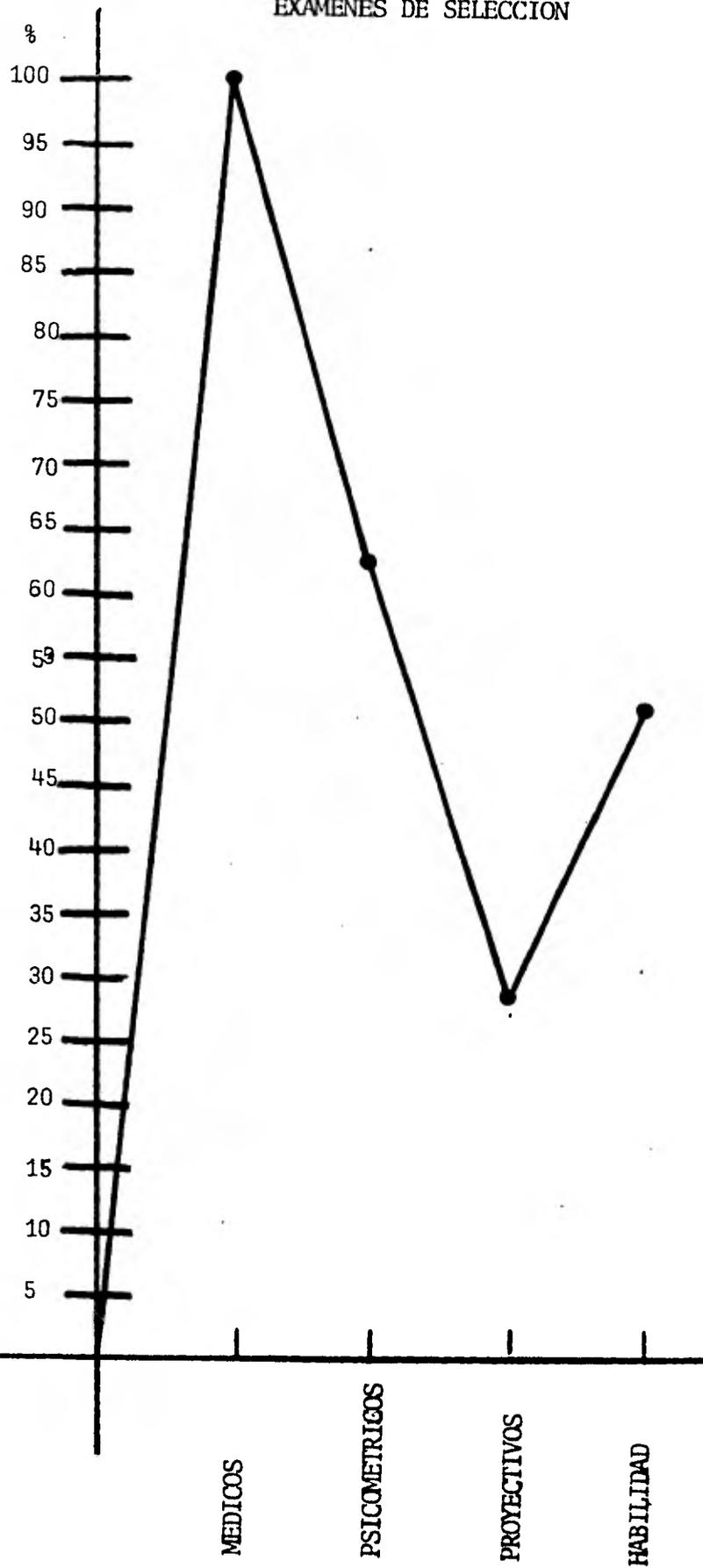
FUENTES DE RECLUTAMIENTO



SELECCION

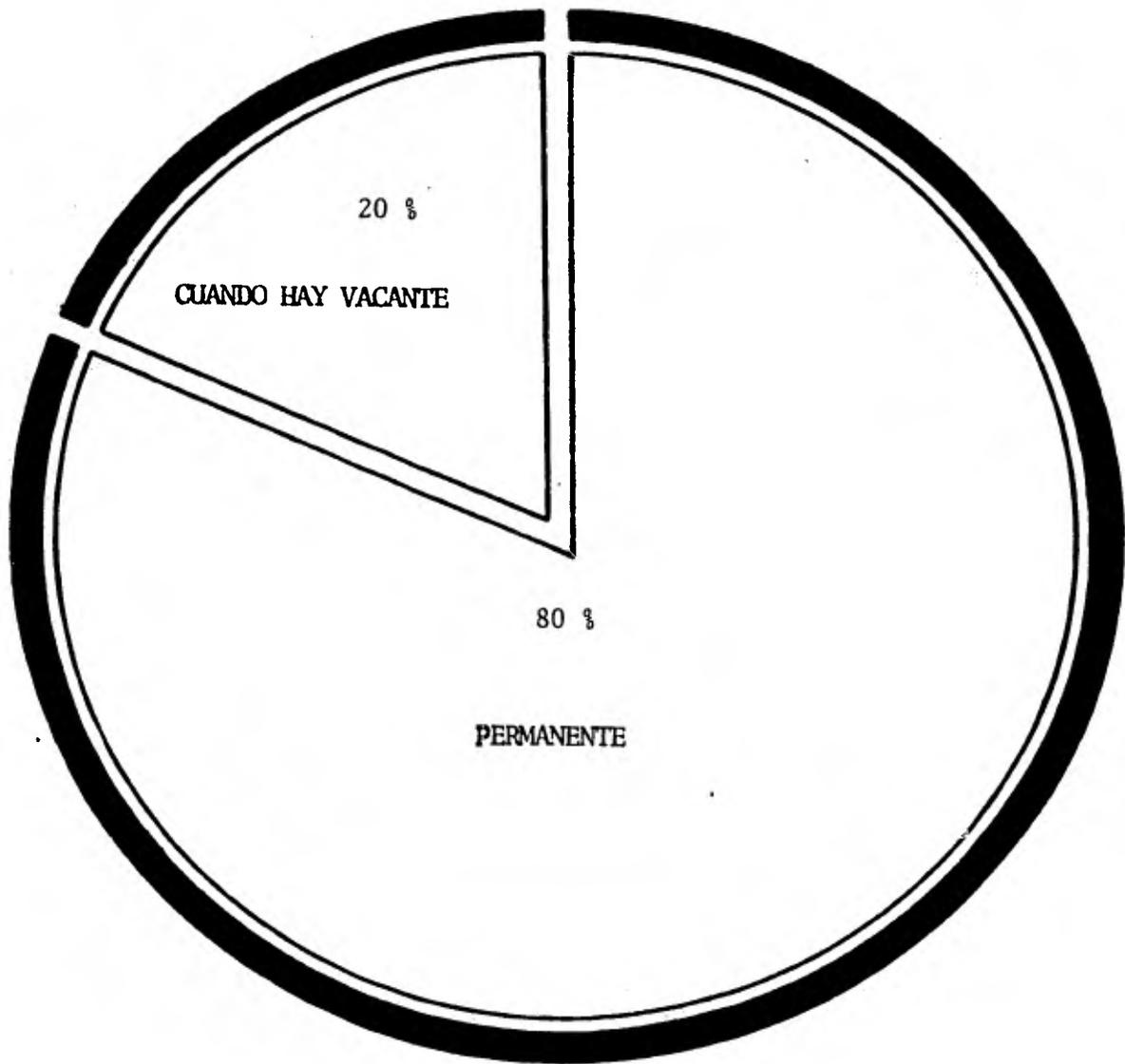


EXAMENES DE SELECCION

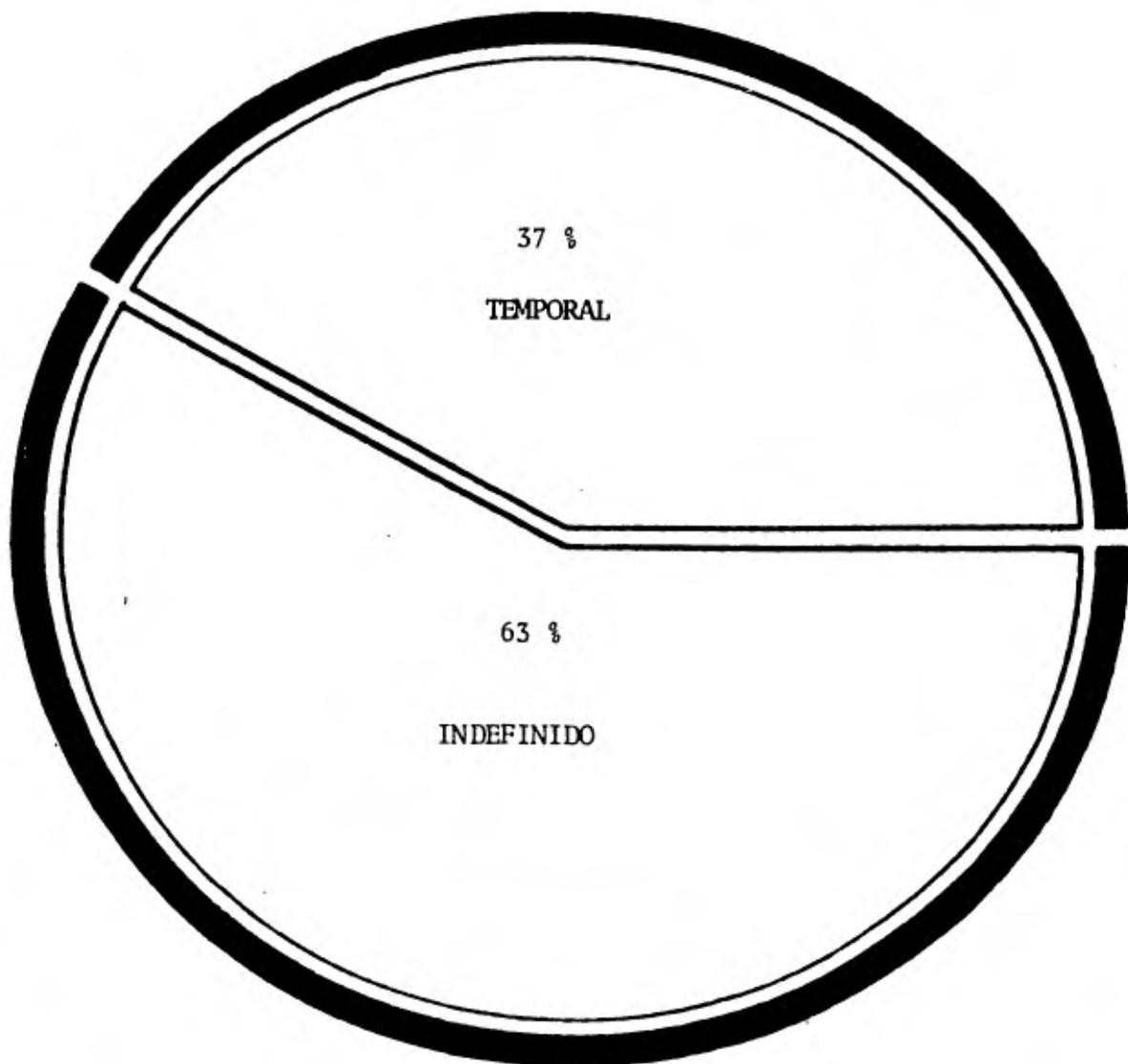


GRAFICA # 28

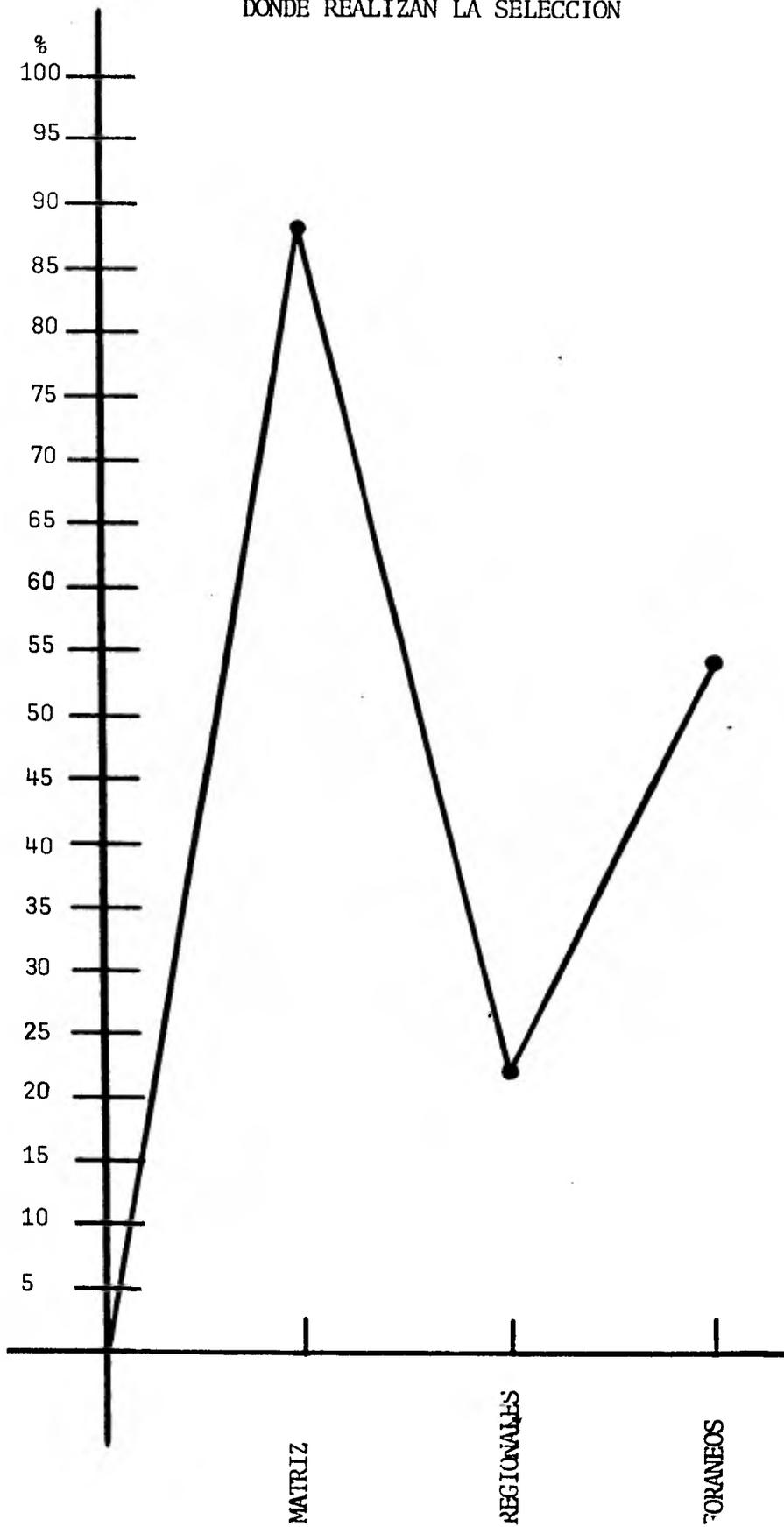
TRAMITES DE SELECCION



GRAFICA # 29
CONTRATO DE TRABAJO

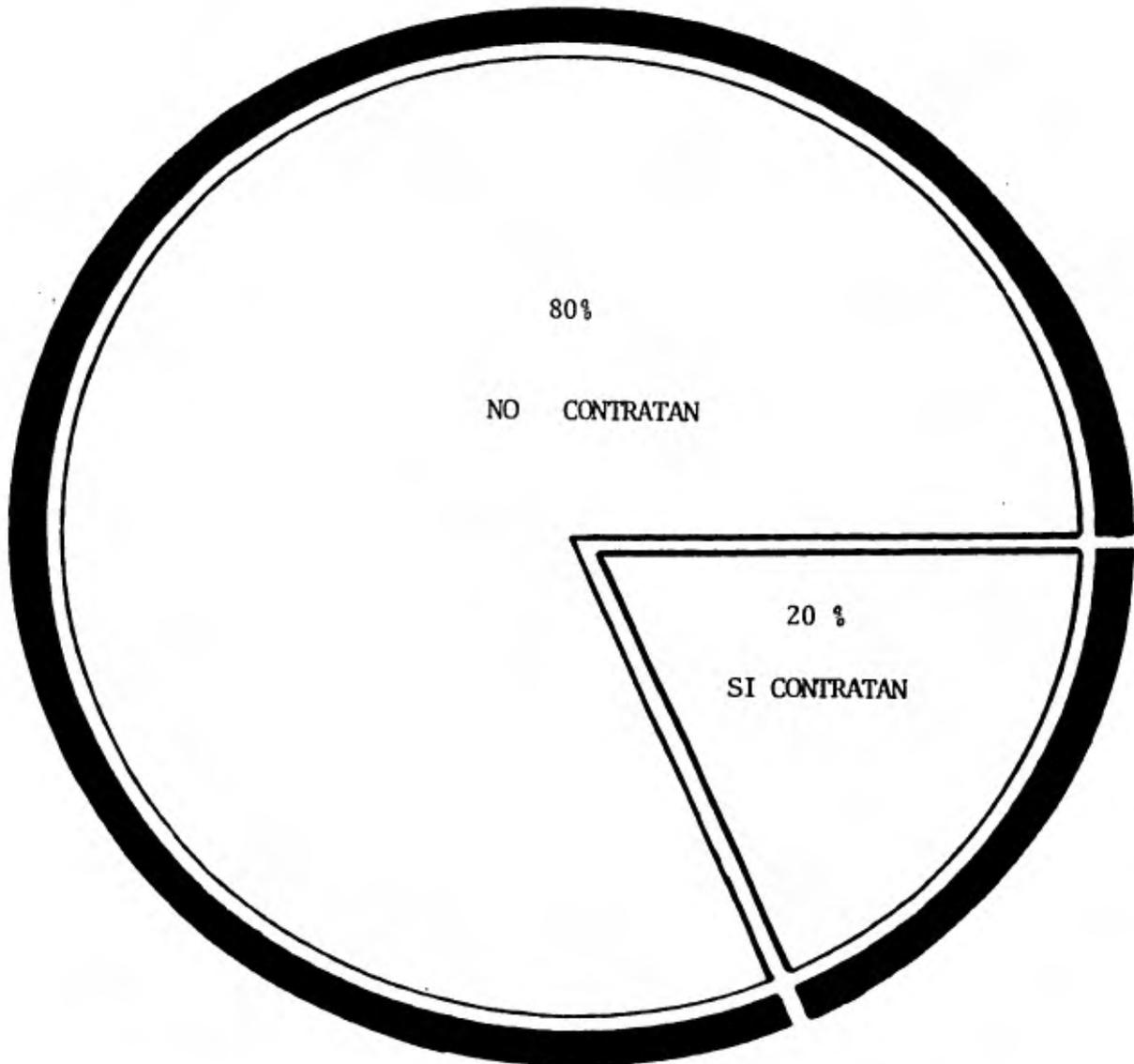


DONDE REALIZAN LA SELECCION



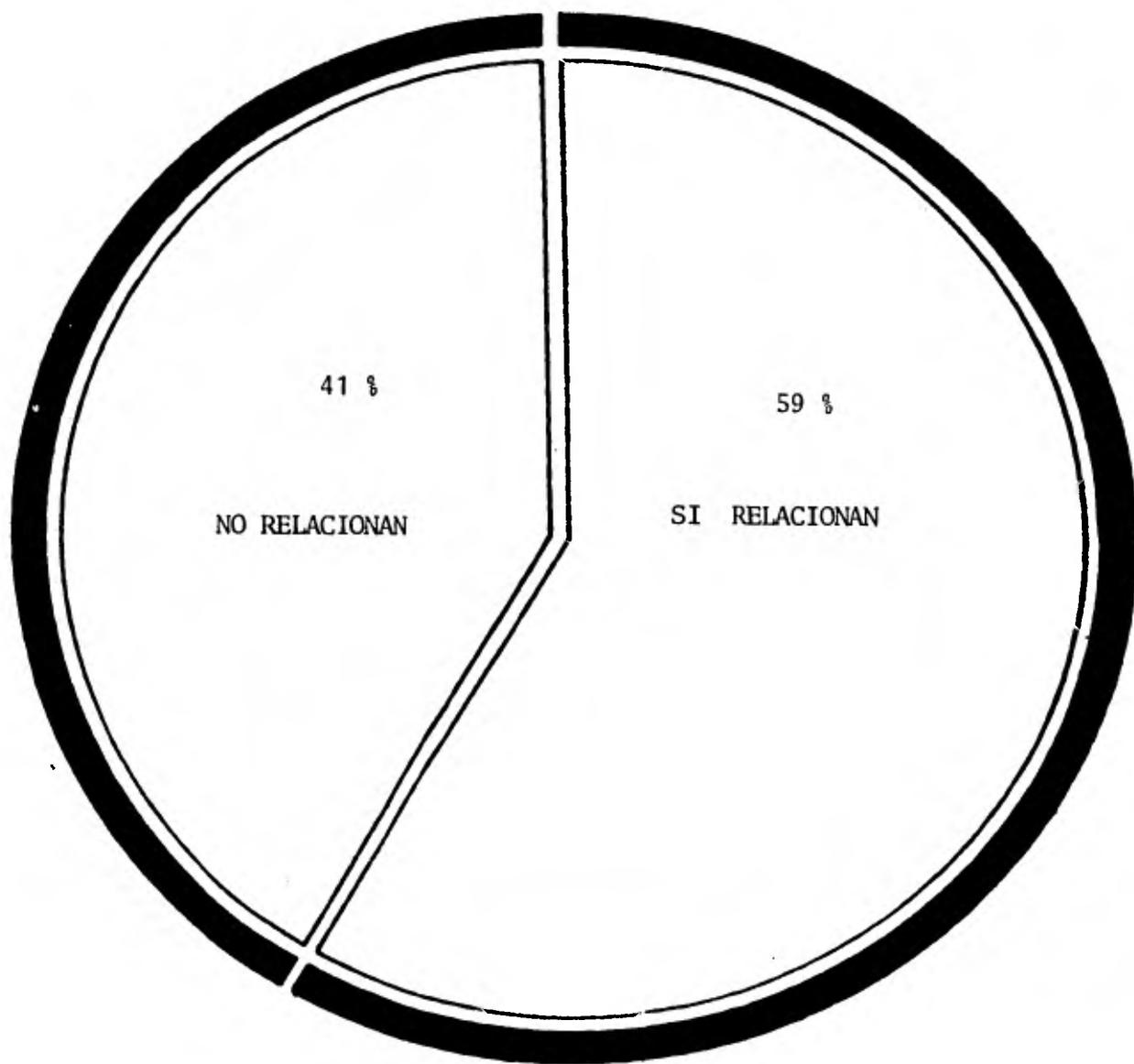
GRAFICA # 31

CONTRATACION DE ASESORIA EXTERNA

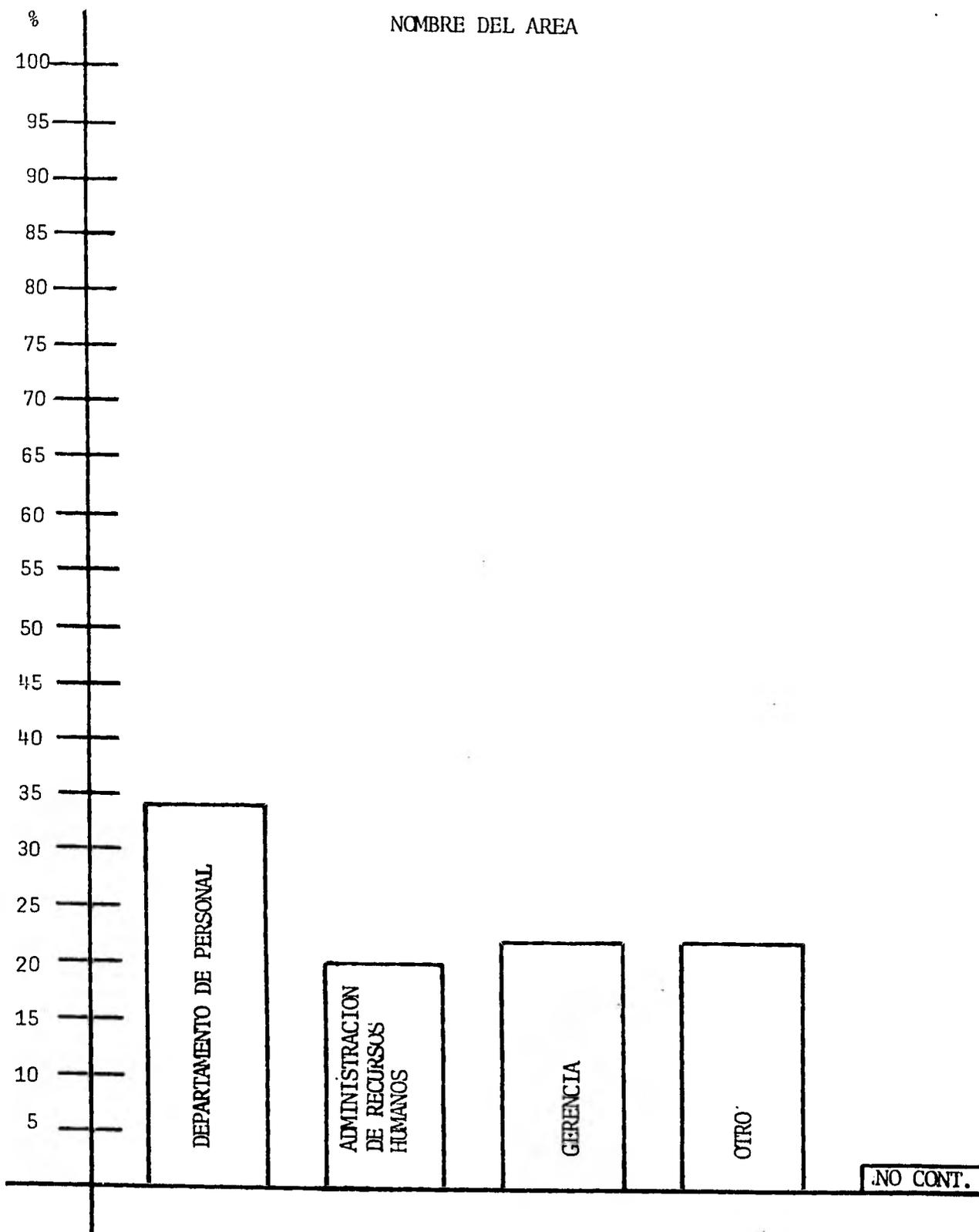


GRAFICA # 32

RELACION DE PROMOCION CON SELECCION

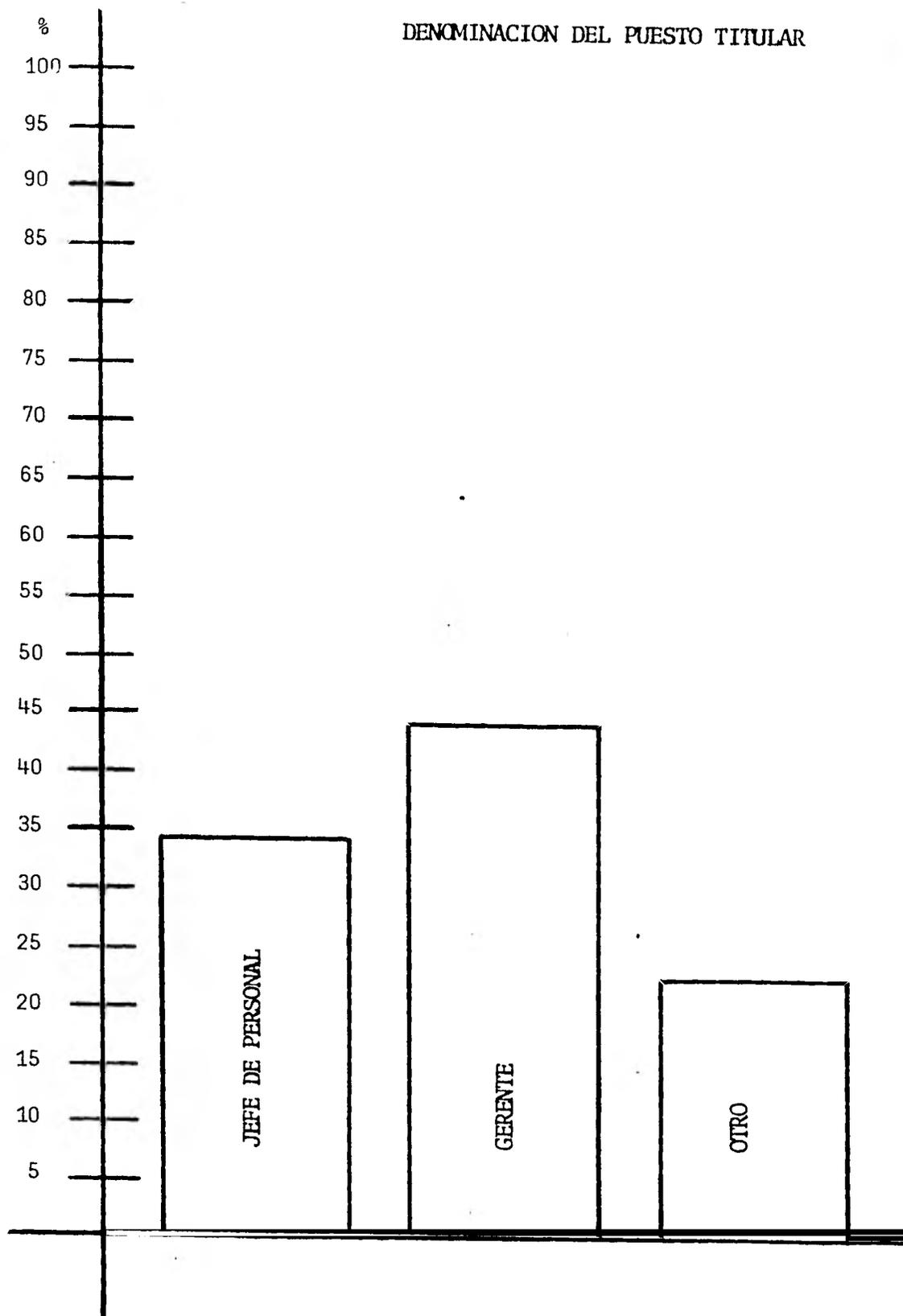


GRAFICA # 33



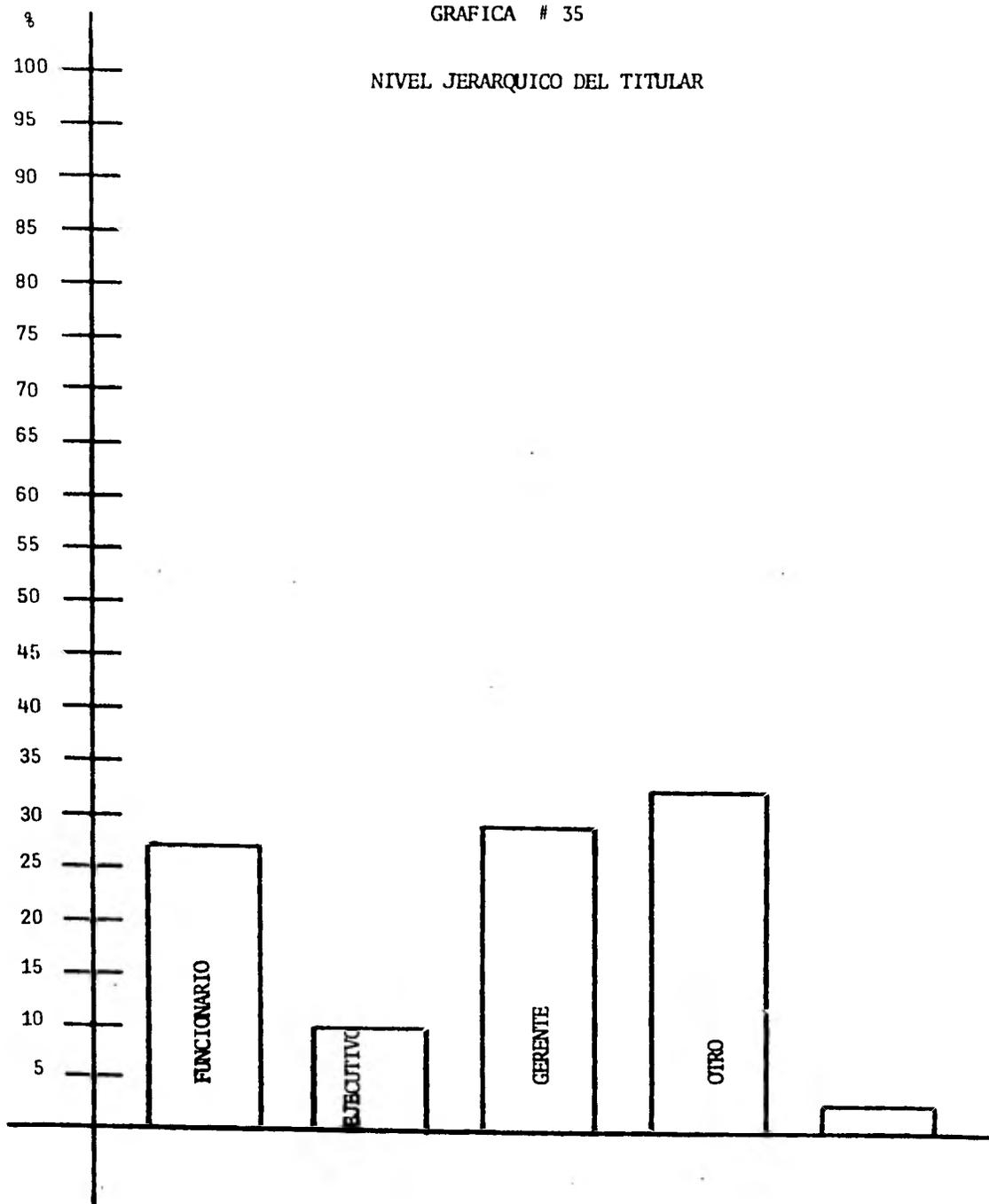
GRAFICA # 34

DENOMINACION DEL PUESTO TITULAR

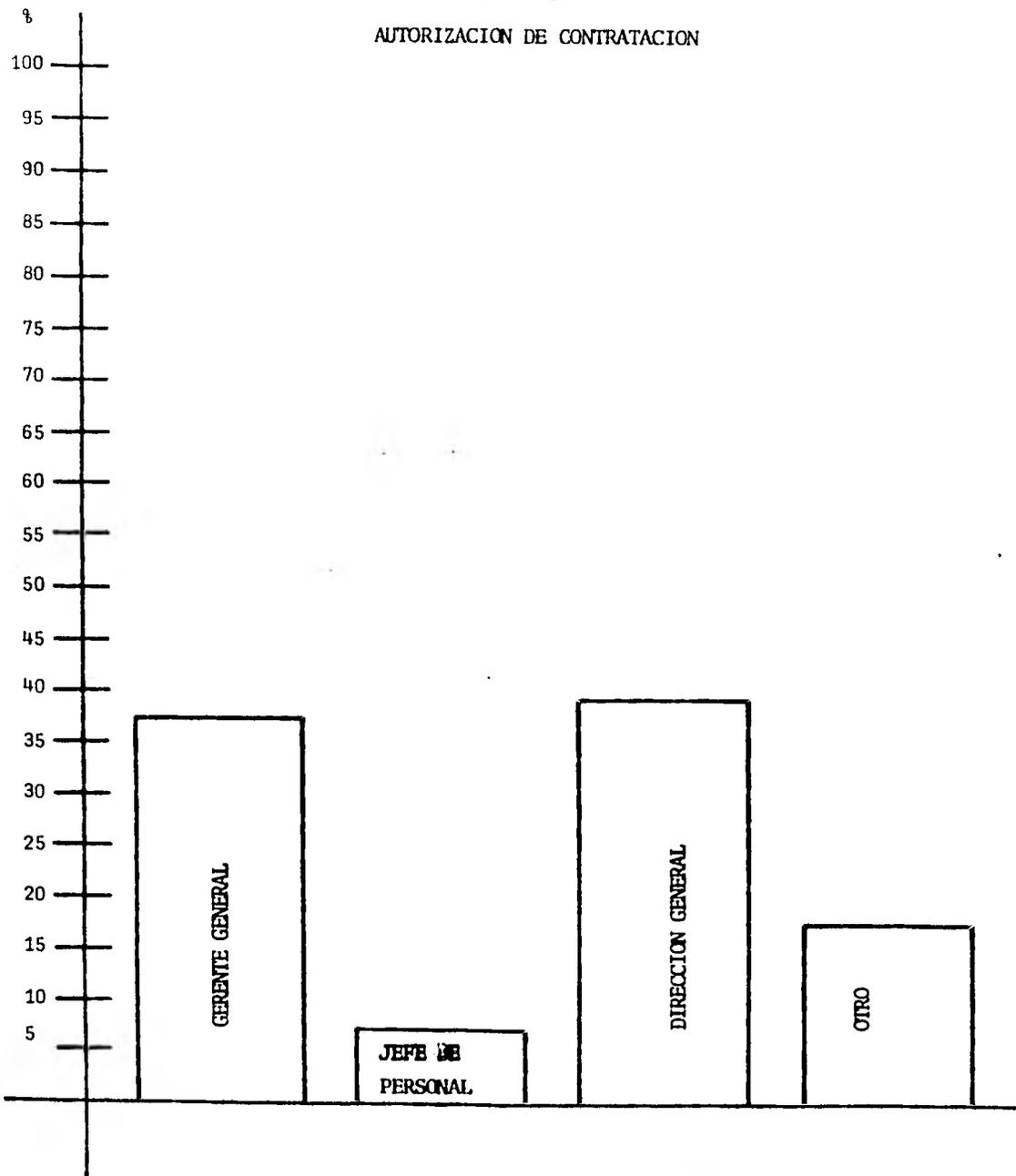


GRAFICA # 35

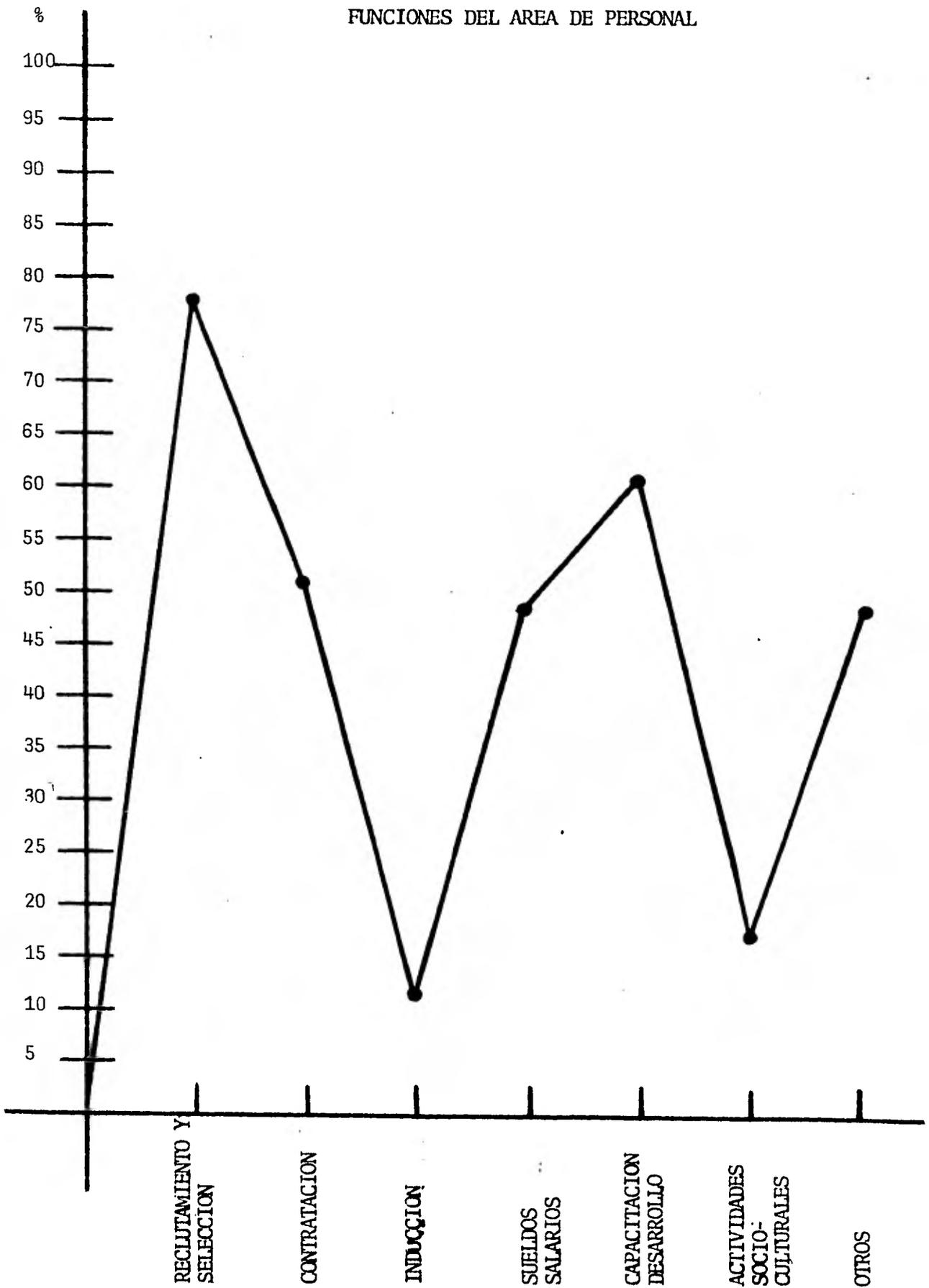
NIVEL JERARQUICO DEL TITULAR



GRAFICA # 36
AUTORIZACION DE CONTRATACION



FUNCIONES DEL AREA DE PERSONAL



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

SOBRE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

1. La administración de Recursos Humanos es la encargada de llevar a cabo funciones importantes para obtener, ubicar y conservar al principal recurso de cualquier organización, con la finalidad de fomentar sus conocimientos, habilidades y motivaciones. Si este recurso se desperdicia no canalizándolo hacia objetivos establecidos, se provocaría un estancamiento de la organización y de los individuos.

2. La planeación de Recursos Humanos es un punto de partida para la realización de la administración de Recursos Humanos. Esta planeación debe ser a corto y largo plazo con la finalidad de ir cubriendo objetivos previstos y que además permita tener una visión de las necesidades presentes y futuras a la organización.

3. Dentro de la administración de Recursos Humanos es muy esencial el dotar a la empresa del elemento humano. Esto se apoya en las funciones de reclutamiento y selección de personal para contribuir con el pronóstico de los elementos que podrán ser un recurso humano para la organización.

SOBRE EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

4. El departamento de reclutamiento y selección de personal tiene una gran responsabilidad al tener que contribuir al logro de objetivos de la empresa. Para ésto, es necesario que el personal que integra este departamento, comprenda la importancia de los objetivos que se pretendan alcanzar, para lo anterior debe haber una comunicación eficaz, abierta, con

sentido de cooperación y entre adultos que permita tomar decisiones acertadas y provechosas.

5. El reclutamiento es una función a la cual se le ha dado poca importancia, la existencia de un procedimiento de reclutamiento, permite a quien busca un candidato, conocer todo lo que la persona debe reunir: conocimientos, experiencia, etc., que le ubiquen para cubrir la vacante, de ésta manera sabrá usar adecuadamente la persona encargada de dicha función las fuentes de reclutamiento que más productivas sean.

6. En la banca existen diferentes métodos de reclutamiento que varía de institución a institución, pero las fuentes que más utilizan son las siguientes: Recomendados de personal, Solicitante espontáneo, escuelas y universidades.

7. La selección que es muy discutida en los últimos años; y es muy importante que se realice para cualquier vacante, porque es ella la en cargada de descubrir y reafirmar las actitudes, aptitudes y habilidades, - así como conocimientos de los candidatos, a fin de orientarlos a los pues tos idóneos para que estos participen y desarrollen las actividades que son de interés común tanto para el candidato, como para la organización.

8. Tocando el punto de la función del ejecutivo del proceso de selección en la institución bancaria, se observó que cuando éste se locali za fuera del clima de la organización, el pronóstico de selección que él realiza definitivamente no será el adecuado, debido a que tiene poca vi sión del medio organizacional y su pronóstico estará en base a conocimien tos puramente teóricos. Cuando el ejecutivo conoce el ambiente orga-

nizacional y aplica sus conocimientos teóricos, la selección estará determinada por una visión más amplia, apoyando este pronóstico con una serie de recomendaciones para el buen desempeño del elemento en la organización. Debemos señalar que el reclutamiento y selección es el principio de la obtención de los recursos humanos y la organización es la que contribuye al desarrollo o fracaso de su personal.

9. La entrevista es una herramienta muy importante en el proceso de selección, ya que la información obtenida es utilizada para tomar decisiones. La motivación, interés y actitudes son datos que hacen ver el por que el candidato está solicitando un puesto en la organización.

10. Los exámenes aplicados deben ser un complemento de todo un proceso selectivo y no definitivos, porque la selección no funcionaría si se tomaran en cuenta solo los exámenes. Las otras herramientas (entrevistas, investigaciones), son también indispensables, ya que unas con otras se complementan y dan mayor confiabilidad a los resultados obtenidos, dando con esto mayor seguridad al pronóstico de conducta.

11. La aplicación de examen proyectivo se hace necesario, ya que los resultados obtenidos de éstos deben mostrar si los requerimientos del puesto son cubiertos por el candidato, lo cual originaría tener más certeza en la selección. Este tipo de examen es poco aplicado en la empresa bancaria y esto debe hacer reflexionar a los encargados de seleccionar por que esta herramienta les permitirá tener mayor información para complementar el pronóstico de ubicación.

12. La selección va a satisfacer la necesidad de personal y a --

funcionar eficazmente cuando su pronóstico satisfaga las características de cantidad, calidad y ubicación adecuada del candidato solicitado, contribuyendo con esto el integrar un recurso humano a la organización.

13. Por último, es importante señalar a los que intervienen en "el reclutamiento y selección de personal en la empresa Bancaria de México", tomen decisiones pertinentes en cuanto a estas dos funciones, ya que además, éstas implican una serie de investigaciones, considerando que en la actualidad el cambio está latente día con día y esto es un problema que se encuentra no solo en toda la organización sino involucra al medio ambiente en el cual se encuentra la institución afectando de una u otra forma la realización efectiva de estas dos funciones.

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

- DUNNETE Marvin, d.
Selección y Administración de Personal
Cecsa 1974

- ARIAS Galicia, Fernando
Administración de Recursos Humanos
Trillas 1975

- REYES Ponce, Agustín
Administración por Objetivos
Limusa 1977

- RODIL Urego, Florencio
MENDOZA Trejo, Francisco
Lecturas sobre Organización
Trillas 1974

- TIFFIN, Joseph
McCORMICK, Ernest
Psicología Industrial
Diana 1971

- TERRY R., George
Principios de administración
Cecsa 1966

- FAMULARO J., Joseph
Organization Planning Manual
American Management Association, Inc. 1971

- HERNANDEZ, Leopoldo
Entrenamiento personal Bancos y Seguros en I.B.M.
1969

- MCKINSEY And Company, Inc.
La dirección de los Bancos en Estados Unidos de América
frente a los cambios generados por el medio ambiente.
1970

- ODIERNE, George S.
Administración de personal por objetivos
Diana 1974

- REYES Ponce, Agustín
Administración de Personal
Limusa-Willey 1973

- KOONTZ AND O'DONNELL
Curso de Administración Moderna
Mc.Graw-Hill
3a. Edición

- HAIMANN, Theo
Dirección y Gerencia
Hispano-Europea
2a. edición

- GARCIA Manzano, Oscar
MARTIN, Flor de María
Administración y desarrollo Gerencial
Coparmex 1977

- MAIER Norman, R.F.
Psicología Industrial
Rialp 1975

- A.B.M.
Manual de Personal Bancario
Comisión permanente de personal
1978

- FARIAS García, C.P.
PEREZ Murillo, José D. C.P.
Qué es un Banco

- ASOCIACION de banqueros de México
Historia de la Banca
Materiales Didácticos

- ASOCIACION de Banqueros de México
Administración
Materiales Didácticos