



**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO**

PLANTEL TLALPAN

ESCUELA DE ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD  
NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**CAPTACION, SELECCION Y ELABORACION DE  
UN PROYECTO DE CAPACITACION AL  
PERSONAL DE ATENCION AL PUBLICO EN  
LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO**

**TESIS PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N**

**HERIBERTO FRANCISCO CARBAJAL GONZALEZ  
LUIS MANUEL PAREDES RUIZ**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

1987



## **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 está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION . . . . .	I
CAPITULO I	1
ANTECEDENTES GENERALES	
1.1. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL . . . . .	1
1.2. DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO . . . . .	5
1.2.1. Trabajo de Apropiación . . . . .	6
1.2.2. Agricultura y Pastoreo . . . . .	6
1.2.3. Esclavitud . . . . .	7
1.2.4. Servidumbre . . . . .	7
1.2.5. Artesanado . . . . .	7
1.2.6. Maquinismo . . . . .	8
1.2.7. Producción en Serie . . . . .	8
1.2.8. Computación y Comunicación . . . . .	9
1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL . . . . .	9
1.3.1. Principio del Servicio Público . . . . .	10
1.3.2. Principio del Mérito Personal . . . . .	10
1.3.3. Principio de la Retribución Adecuada . . . . .	11
1.3.4. Principio del Análisis y Valoración del trabajo . . . . .	11
1.3.5. Principio de la Igualdad de Oportunidades . . . . .	11
1.3.6. Principio de las Promociones Basadas en la Idoneidad . . . . .	12
1.3.7. Principio de la Consideración a la Dignidad Humana . . . . .	12

	Pág.
1.3.8. Principio de la Selección Efectiva e Imparcial . . . . .	13
1.4. CARACTERISTICAS DEL RECURSO HUMANO . . . . .	13
1.5. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL . . . . .	17
1.5.1. Funciones . . . . .	18
 CAPITULO II	 20
CAPTACION	
2.1. INTRODUCCION . . . . .	20
2.2. CAPTACION INTERNA . . . . .	22
2.2.1. Tramites Anteriores . . . . .	23
2.2.2. Promoción . . . . .	23
2.2.3. Organización y Funciones del Departamento de Selección de Personal . . . . .	24
2.3. CAPTACION ATRAVES DE INSTITUCIONES ESCOLARES . . . . .	29
2.3.1. Ventajas . . . . .	29
2.3.2. Desventajas . . . . .	29
2.3.3. Trámites Anteriores . . . . .	30
2.3.4. Día de la Promoción . . . . .	31
2.3.5. Actividades Posteriores . . . . .	33
2.3.6. Captación en Instituciones Escolares . . . . .	33
2.3.6.1. Formulación del Programa . . . . .	34
2.3.7. Captación en Universidades del Interior de la República . . . . .	35
2.3.7.1. Tramites Antes del Evento . . . . .	37
2.3.7.2. El Día del Evento . . . . .	39
2.3.7.3. Actividades en el Evento . . . . .	39
2.3.7.4. Actividades Después del Evento . . . . .	40

	Fág.
2.4. CAPTACION A TRAVES DE BOLSAS DE TRABAJO . . . . .	41
2.4.1. Ventajas . . . . .	41
2.4.2. Desventajas . . . . .	41
2.4.3. Grupos de Intercambio . . . . .	42
2.4.4. Mecánica de las Juntas . . . . .	43
2.4.4.1. Como Empresa Anfitrión . . . . .	43
2.4.5. Empresas . . . . .	45
2.4.6. Asociaciones . . . . .	47
2.4.6.1. Mecanica . . . . .	47
2.5. ESTATUTOS DE LA ASOCIACION DE RECLUTAMIENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES BANCARIAS . . . . .	48
2.5.1. Admisión, Representación y Exclusión . . . . .	51
2.5.2. Derechos . . . . .	54
2.5.3. Obligaciones . . . . .	54
2.5.4. Juntas . . . . .	56
2.5.5. El Coordinador . . . . .	57
2.5.6. Congresos . . . . .	58
 CAPITULO III	 59
SELECCION	
3.1. INTRODUCCION . . . . .	59
3.2. SOLICITUD DE EMPLEO . . . . .	59
3.2.1. Requisición de la Solicitud . . . . .	59
3.2.2. Análisis de la Solicitud . . . . .	60
3.3. LA ENTREVISTA . . . . .	61
3.3.1. Reglas de la entrevista . . . . .	61
3.3.2. Objetivo de la Entrevista Inicial . . . . .	62
3.3.3. Apertura de la Entrevista . . . . .	63

3.3.4.	Areas a Investigar Durante la Entrevista . . . . .	64
3.4.	EXAMENES DE ADMISION . . . . .	79
3.4.1.	De Conocimientos Generales . . . . .	79
3.4.2.	De Habilidades . . . . .	80
3.4.3.	De Coeficiente Intelectual . . . . .	80
3.4.4.	De Personalidad . . . . .	80
3.5.	EXAMEN MEDICO . . . . .	81
3.5.1.	Antecedentes . . . . .	82
3.5.2.	Examen Medico de Laboratorio o Gabinete . . . . .	82
3.5.3.	Evaluación de los Antecedentes Médicos . . . . .	84
3.5.4.	Examen de Admisión . . . . .	86
3.5.5.	Archivo de Documentación . . . . .	88
3.6.	INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA Y LABORAL . . . . .	88
3.6.1.	Objetivo . . . . .	88
3.6.2.	Estudio Socio-Laboral . . . . .	95
	<b>CAPITULO IV</b> . . . . .	<b>99</b>
	<b>PROYECTO DE CAPACITACION DE ATENCION AL PUBLICO</b>	
4.1.	INTRODUCCION . . . . .	99
4.2.	MARCO LEGAL . . . . .	99
4.3.	JUSTIFICACION . . . . .	105
4.4.	DEFINICION DE PROBLEMA . . . . .	109
4.5.	PROGRAMA DE ATENCION AL PUBLICO . . . . .	109
4.6.	RECOMENDACIONES . . . . .	115
	<b>CONCLUSIONES</b> . . . . .	<b>119</b>
	<b>BIBLIOGRAFIA</b> . . . . .	<b>122</b>

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

A partir del fenómeno histórico más importante después del decálogo, sucedido a mediados del siglo XVIII denominado Revolución Industrial, el elemento humano pasó a ser el factor -- clave dentro de las empresas.

En esa época, la improductividad como consecuencia de la ineficiencia era manifiesta, toda vez que no existían sistemas y/o métodos para seleccionar y mucho menos adiestrar y/o capacitar a las gentes que se enfrentaban a maneras muy distintas de trabajar de las que estaban acostumbrados.

Como consecuencia del auge de la industrialización surge la necesidad del estudio de la administración; a medida que las empresas crecían se hizo necesaria la diversificación de conocimientos alrededor de ésta, llamando poderosamente la atención de los empresarios el elemento humano.

Tradicionalmente y a partir de entonces, se ha preocupado la dirección por la integración de este elemento a su em--

presa, sin embargo, el poco conocimiento que se tiene de las relaciones que necesariamente se dan entre los dos grupos ya nacidos en la época previa a la revolución industrial (gremios) que son patrón y trabajador, ha motivado una ineficiencia y por ende improductividad.

La banca históricamente ha desempeñado un papel determinante en la vida económica de nuestro país coadyuvando a su desarrollo social, político y económico.

Este importante sector se ha caracterizado por ser vanguardista en lo que a proceso de integración del hombre a su empresa se refiere, pues al tratarse de empresas prestadoras de servicios bancarios y financieros, es inminente que sus trabajadores estén profesionalmente captados, científicamente seleccionados y hábilmente capacitados.

La crisis económica como la que se ha manifestado a -- últimas fechas en nuestro país y en el mundo, no puede ser ajena al profesional de la administración, por el fuerte compromiso que tiene éste con la sociedad en que vive.

En consecuencia, dicho proceso económico no es ajeno a la banca nacional, pues a raíz de su nacionalización se produjo sobre ésta una mala imagen heredada del gobierno federal.

### III

En tal virtud, y movidos por el deseo de hacer una muy modesta pero significativa aportación más al proceso de captación, selección y capacitación del elemento humano dentro de las sociedades nacionales de crédito nos dimos a la tarea de elaborar nuestro seminario de investigación sobre este controvertido tema y poder así demostrar a la sociedad que nuestra universidad está pendiente de las necesidades prioritarias de nuestro país y poder en consecuencia, formar profesionales que ayuden a su solución, pues es de esta manera como engrandeceremos a nuestras familias, a nuestra universidad y a nuestra patria.

C A P I T U L O    I  
ANTECEDENTES GENERALES

1.1. DEFINICIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

*Dentro de los estudios de la administración, se señala que el personal, el elemento humano, es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que todos estos son operados por hombres, los cuales son: "La pieza maestra".*

*Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos; es decir, los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, lo que es peor, el plan de no utilizarlos bien; o aún destruirlos por descontento del personal.*

*Dentro de lo que son los Recursos Humanos, existen dos tipos de objetivos: objetivos para el empresario y objetivos para el trabajador.*

*Dentro de los objetivos para el empresario, pueden resumirse en: que el personal tenga en cada puesto y nivel la capacidad necesaria y, que todo el personal preste a la institución su más amplia colaboración. Como se puede observar, se ha*

bla de dos puntos claves: "La capacidad y la colaboración".

La capacidad: si el personal carece de la capacidad in dispensable para desarrollar las labores que se le encomienden, evidentemente, habría graves deficiencias.

La colaboración: no basta con que el personal tenga la capacidad en cada puesto, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente.

Dentro de los objetivos para el trabajador podemos resumirlos en:

Salario: lo que mueve también al trabajador es una ade cuada remuneración.

Condiciones de trabajo: no basta sólo un salario justo sino que deben de tomarse en cuenta las condiciones en que el - trabajador labora, tanto sociales como físicas, morales o administrativas. Siempre buscará que sea respetada su dignidad humana.

Por lo tanto, la Administración de Personal en sí, es uno de los campos más importantes en la Ciencia Administrativa.

De hecho la administración es en un alto porcentaje -

"La administración de personal" ya que todos y cada uno de los procesos administrativos de una organización están subordinados a la capacidad e idoneidad del recurso humano que la integra.

Se le podría denominar de muchas maneras, por ejemplo:

- a) Relaciones Industriales
- b) Relaciones Laborales
- c) Relaciones Humanas
- d) Manejo de Personal
- e) Administración de Personal
- f) Etc.

Sin embargo, una definición por más completa que sea, nunca determinará con exactitud todo el contenido y límites de una ciencia o disciplina.

Administración de personal, es el campo de la dirección que se ocupa de planear, organizar y controlar las diversas actividades operativas que consisten en obtener, desarrollar, mantener y utilizar la fuerza de trabajo, con la finalidad de que los objetivos e intereses para los cuales el organismo está establecido, se obtengan tan efectiva y eficazmente como sea posible y a la vez los objetivos e intereses de la fuer-

za de trabajo sean servidos en el más alto grado.\*

El Dr. Víctor Melitón Rodríguez, asesor de las Naciones Unidas adscrito al Gobierno de Venezuela, al referirse a la Administración de personal dice que:

"Es a su vez un conjunto de principios, procedimientos e instituciones que procuran la mejor selección, educación y administración de los servidores de una organización; su satisfacción en el trabajo y el mejor rendimiento en favor de unos y -- otra".\*\*

Hay que tomar en cuenta que estas definiciones llevan inherente el objetivo general de la Administración de Personal, que es, regular de manera justa y científica las diferentes fases de las relaciones de trabajo en una organización, para promover al máximo el mejoramiento de sus servicios y bienes de -- producción.

Por tanto definiremos a la administración de personal como:

\* M. J. Jicius; comisión de administración pública, curso de - clasificación y remuneración de cargos, Caracas Venezuela, - 1965, pág. 4.

\*\* Administración de personal, Sto. Domingo, 1967, publicaciones de la ONAP (Oficina Nacional de Administración y Personal, pág. 4.)

*El campo de la administración que estudia los procesos técnico-administrativos encaminados a lograr la mejor selección, educación y dirección de la fuerza de trabajo de cualquier empresa y así alcanzar los objetivos para los cuales fue creada, y además tratar el comportamiento humano tanto dentro como fuera de la empresa.*

## **1.2. DESARROLLO HISTORICO DE LAS RELACIONES DE TRABAJO**

*El pensamiento administrativo contemporáneo, representa todo un proceso histórico iniciado en los mismos albores de la humanidad.*

*La administración como fenómeno social es concomitante con el advenimiento del hombre en sociedad. Su estudio y desarrollo ha tenido diferentes enfoques.*

*Como el desarrollo histórico de las relaciones de trabajo es importante para entender mejor los complejos elementos y situaciones que implica actualmente la relación entre empleados y trabajadores, se hará una breve reseña de las principales formas por las que ha atravesado el trabajo humano, ya que todas ellas de un modo u otro influyen en su estado actual.*

### 1.2.1. Trabajo de Apropiación.

En las primeras etapas de la civilización humana, cuando no existían todavía estados sino solamente agrupaciones en forma de clanes o tribus, se adoptó una movilidad constante en busca de alimentos, clima y otros muchos factores. Se dió por consiguiente, la situación de los pueblos nómadas. En esta situación, las familias se procuraban todo lo necesario, a base de apropiarse los elementos como los hallaban en la naturaleza, los que principalmente se referían a lo indispensable para su sustento, vestido, armas defensivas, etc. En esta etapa, la caza, la pesca, la apropiación de frutos que espontáneamente se producían y la recolección de lo que el hombre necesitaba, constituía su forma de trabajar.

### 1.2.2. Agricultura y Pastoreo.

Con el avance de la civilización y la aparición de las organizaciones más rudimentarias de la sociedad política coincide el que los pueblos se hagan sedentarios, esto es, que se establezcan en un lugar en vez de vagar constantemente en busca de los elementos que necesitan, esta forma de vida va ligada al cultivo de las tierras por la agricultura, y de una intensificación de la ganadería.

### 1.2.3. Esclavitud.

Esta etapa consiste básicamente en que unos hombres -- consideren a otros reducidos a la condición de esclavos, como una cosa, a la manera de bestia de carga y aprovechen sus esfuerzos y su trabajo como se hace con los de un animal. Esta situación fué reglamentada en derechos tan perfectos como el Derecho Romano y la Legislación Judía. Quien sentó el principio-básico de la destrucción del esclavismo, fue el Cristianismo, al establecer la igualdad de todos los hombres.

### 1.2.4. Servidumbre.

Consiste en una forma suavizada de la esclavitud, aunque los principios en que se inspira sean distintos; Los de la organización feudal de la sociedad; aquí se celebra un contrato de fidelidad o alianza por el que el señor feudal se compromete a proteger y defender a los siervos y sus familias, a cambio de la obligación de éstos de prestarle ciertos servicios. El siervo no está ligado a la persona del señor feudal sino a la tierra que cultiva, cuyos frutos son parte para él y parte para el señor feudal, que se pagaba como tributo.

### 1.2.5. Artesanado.

La acción de los instrumentos y máquinas es mucho me--

nos importante en la producción que la pericia del trabajador; - la calidad y aún la cantidad de la obra, dependen principalmente de esa pericia. El productor, es al mismo tiempo el que pone el trabajo y el propietario de los sencillos instrumentos. - Esta forma de producción se realiza en forma familiar.

#### 1.2.6. Maquinismo.

Surge con la Revolución Industrial y nace el moderno mundo del trabajo. Por la importancia que la máquina adquiere en la producción, se considera que el dueño de ella es el natural y legítimo propietario y administrador de la unidad productiva y beneficiario directo de las ganancias que se produzcan. - Surge la total separación del capital y el trabajo o mejor dicho del empleador y del empleado; aquel contrata los servicios de los trabajadores por un salario prefijado y con ello asume todo el riesgo de la producción; el trabajador por su parte no arriesga, ya que el salario lo recibe de inmediato, pero no tiene derecho a reclamar una remuneración proporcional a las ganancias que se obtengan.

#### 1.2.7. Producción en Serie.

El trabajo es realizado a base de una máxima especialización y resultado principal de la máquina, el cual se va convirtiendo en más rutinario, deshumanizando al trabajador y suje

tándolo a una dependencia más estrecha del empresario.

### 1.2.8. Computación y Comunicación.

Aquí se produce un fuerte impacto en las características de trabajo y en las relaciones entre patron y trabajador. - Algunos cambios son benéficos en muchos aspectos, pero plantean problemas no sólo en el desplazamiento de trabajadores, sino -- que aún en la forma de trabajar. Dentro de los aspectos benéficos, cabría mencionar, que muchas actividades que antes realizaban los hombres, ahora son transferidas a las máquinas, dejando a los primeros, tiempo para poderse dedicar a otras actividades de mayor cuantía. Pero otros aspectos son de naturaleza indeseable, como el desempleo o la necesidad de reacomodar a grandes masas de trabajadores.

### 1.3. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

Ahora bien, el enfoque actual de la administración de personal se concibe como un instrumento regulador de las relaciones de trabajo. Por otra parte, las relaciones humanas concentran su interés en las interrelaciones personales nacidas -- del trabajo mismo, procurando determinar las causas de las reacciones individuales y de grupo, es por ello que llevar a la -- práctica la administración de personal, requiere del conocimiento de sus principios; los cuales se pueden resumir en:

- Principio del servicio público.
- Principio del mérito personal.
- Principio de la retribución adecuada.
- Principio del análisis y valoración del trabajo.
- Principio de igualdad de oportunidades.
- Principio de las promociones basadas en la idoneidad.
- Principio de la consideración de la dignidad humana.
- Principio de la selección efectiva e imparcial.

#### 1.3.1. Principio del Servicio Público.

Este principio rige únicamente para la administración pública; determina que el empleado, trabajador o funcionario es total, debe tener plena conciencia de que sirve a una comunidad y debe anteponer a su interés personal, el interés de servicio - con eficiencia, al servidor público, se le exige actuar en el - anonimato y hacer voto de pobreza, lo cual significa que no debe especular con la administración, ni servirse de ella para fi nes personales.

#### 1.3.2. Principio del Mérito Personal.

Toda persona interesada en ingresar a una organización y mantenerse en la misma, debe demostrar la capacidad y demás - cualidades exigidas por los puestos para ser desempeñados con -

eficacia.

### 1.3.3. Principio de la Retribución Adecuada.

El costo de la vida, la complejidad del trabajo, la especialización, el nivel de sueldo y salarios existentes son factores de justicia retributiva, de igual paga por igual trabajo, porque una organización atraerá y retendrá personal idóneo, en la medida en que su política de sueldos y salarios puedan competir con las empresas de un mismo ramo o actividad.

### 1.3.4. Principio del Análisis y Valoración del Trabajo.

Se demanda el análisis y valoración objetiva e impersonal de las funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una institución, a fin de establecer un sistema uniforme de clasificación en que prevalezca la distribución equitativa del trabajo y puede afirmarse, que la clasificación racional de los puestos de una empresa, es uno de los procesos más importantes de la Administración del Personal, el cual servirá de base a las demás fases referentes al manejo de personal.

### 1.3.5. Principio de Igualdad de Oportunidades.

Debe darse oportunidad de ingresar a cualquier empleo a todos aquellos ciudadanos que se hallen en actitud y con el de

seo de hacerlo, siempre y cuando agoten los requisitos reglamentarios. Implica el deber de que la administración de personal de cada organización, de la debida publicidad cuando ocurran vacantes o sean creadas nuevas plazas.\*

### 1.3.6. Principio de Las Promociones Basadas en la Idoneidad.

Una adecuada política de promoción puede aumentar la eficiencia, la superación personal, el espíritu del cuerpo y satisfacción en el trabajo. El ascenso debe concederse llamando como factor principal a la idoneidad de la persona con los requerimientos de capacidad exigidos por el cargo, haciendo desaparecer el errado concepto de que los ascensos y promociones deben fundamentarse en la antigüedad.

### 1.3.7. Principio de la Consideración a la Dignidad Humana.

Constituye una responsabilidad primordial de la administración de personal, promover la humanización del trabajo. Las normas sobre la humanización del trabajo deberán ser desarrolladas como patrón de conducta de superiores y ejecutivos de todos los niveles jerárquicos de la empresa.

---

\* Carta de las Naciones Unidas, Declaración Universal de Derecho del hombre, artículo 21.

Victor Melitón Rodríguez Ob., cit., pág. 6.

### 1.3.8. Principio de la Selección Efectiva e Imparcial.

La selección del personal de una empresa, debe descansar sobre bases científicas garantizadas por métodos y sistemas efectivos, la base de selección, es la más importante de toda la administración de personal y de cuya aplicación satisfactoria dependerá la capacidad de los integrantes de la organización, la vigencia y acatamiento efectivo de estos principios dependerá de factores de orden educativo, político, social y económico, de cada empresa.

La Administración de Personal no sólo contempla las relaciones humanas o el comportamiento humano, sino también concentra su atención en las interrelaciones personales nacidas del trabajo, procurando determinar las causas de las reacciones individuales y de grupo, por lo tanto, conocer las características del recurso humano es preponderante para toda la organización.

### 1.4. CARACTERISTICAS DEL RECURSO HUMANO

a) No pueden ser propiedad de la organización, a diferencia de los otros recursos. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades, etc. son parte del patrimonio personal; por lo tanto los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

b) Las actividades de las personas en las organizaciones son, como se apuntó, voluntarias; pero no por el hecho de existir un contrato de trabajo, la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros. Contará con él, si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales, y/o viceversa.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, etc., son intangibles; se manifiestan a través del comportamiento de las personas en las organizaciones; los miembros de ellas prestan un servicio a cambio de una remuneración económica y afectiva.

d) El total de recursos humanos de un país, o de una organización en un momento dado, puede "ser incrementado" existen dos formas para tal fin; descubrimiento y mejoramiento; en el primer caso, se trata de poner de manifiesto aquellas habilidades e intereses desconocidos o poco conocidos por las personas. En el segundo caso, se trata de proporcionar mayores conocimientos, experiencias y nuevas ideas a través de la educación, la capacidad y el desarrollo.

e) Los recursos humanos son escasos; no todo el mundo posee las mismas habilidades; entre más escaso resulte un recurso más solicitado será, estableciéndose así una competencia entre los que conforman la demanda, que se traduce en mayores - -

ofertas de bienes o dinero a cambio del servicio.

f) Los trabajadores necesitan fondos para satisfacer necesidades tanto biológicas como psicológicas y sociales; por ende, están dispuestos a cambiar los recursos que ellos poseen por dinero. En el momento que existen personas y organizaciones dispuestas a cambiar dinero por esfuerzo, surge el mercado de trabajo, sujeto hasta cierto punto a las leyes de la oferta y la demanda.

Hablar de mercados de trabajo, no es referirnos sólo a una mercancía en el mercado de referencia de un sistema económico, es también hablar de la misma humanidad. El hecho de que tal mercancía se encuentre indisolublemente atada al individuo, origina que sea este mismo, tema central de la discusión; a diferencia de lo que ocurre en cualquier otra mercancía, cuyo intercambio implica el cambio absoluto de propiedad; en lo que respecta al trabajo, no es posible pensar que el individuo desprenda así como así la propiedad de la fuerza de trabajo de su mismo ser aún después de haberla comprometido con cualquier patrón.

Cualesquiera que sean las condiciones de trabajo y salario, nunca abandonaré la posibilidad de tomar decisiones sobre dicha mercancía, pese a la empresa o empleador que le contrató.

El problema del mercado de trabajo se transforma entonces en algo complejo y problemático, en la medida en que el salario, la empresa, las condiciones de trabajo o todo en conjunto alcanza el objetivo de proporcionar al trabajador, el ambiente propicio que su satisfacción psicosociológica requiere.

En este punto es preciso reconocer que el análisis económico es sólo un método para explicar cuantitativamente la productividad como una de las variables que entran en juego para el máximo aprovechamiento de los recursos humanos de un país, de una región, o de una comunidad.

En consecuencia, los mercados de trabajo, no sólo pretenden equilibrar los precios dados en una oferta y demanda determinadas sino en establecer la correcta correspondencia entre los puestos disponibles en el mercado y los individuos más adecuados para ocuparlos.

Por el lado de la demanda el problema se sintetiza en que existe un número limitado de empleos disponibles; estos difieren por la extensa variedad de puestos que se pueden ofrecer dentro de una gran gama de actividades, cada uno de los cuales exige al trabajador diferentes cualidades, tanto en sus habilidades como en su personalidad y educación escolar, y cada uno de ellos compensa con diferentes salarios, en los diferentes tipos de empresas que siguen diferentes objetivos y políticas de-

*contratación y se encuentran en diferentes regiones del país -- con diferente población y diferente nivel económico.*

*El crecimiento demográfico viene a ser, por su parte, - un factor de considerable importancia en la oferta de trabajo. - La relación entre el incremento del producto nacional y el incremento de la población determinan de acuerdo con los economistas, la tasa de desarrollo de un país.*

*Es por eso que la administración y ejecución de un sistema científico de personal, requiere el establecimiento de órganos especializados dentro de la estructura de la misma empresa.*

#### 1.5. EL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

*El departamento de personal existe en la medida en que su magnitud y complejidad lo demanden y los ejecutivos reconozcan la necesidad y conveniencia de su creación. Es una unidad que tiene a su cargo el asesoramiento a la gerencia y los demás niveles de la organización, careciendo de los atributos de mando y de decisión (Staff). Es en sí una unidad que presta servicios auxiliares a los departamentos de línea que intervienen directamente en la producción, sea ésta de bienes o servicios, - y su ubicación dependerá del sistema de organización de la institución.*

Creemos conveniente citar por medio de organigramas, - la ubicación de las sociedades nacionales de crédito dentro del sistema financiero mexicano, hasta llegar a la estructura de organización tipo para el área de personal y de donde se desprende el departamento de selección de personal (cuadros 1 al 5 al final del capítulo).

#### 1.5.1. Funciones del Departamento de Personal

Este departamento tiene funciones y atribuciones que - la gerencia le confiere para lograr de manera efectiva, la coor - dinación de sus relaciones con los departamentos de línea, y es - tas funciones pueden sintetizarse en las siguientes:

1) Asesorar a los ejecutivos del más alto nivel en la elaboración y formulación de una política de administración de personal.

2) Asistir a los supervisores e ejecutivos de línea - en la administración del sistema de personal y en los problemas que su implantación pueda acarrear.

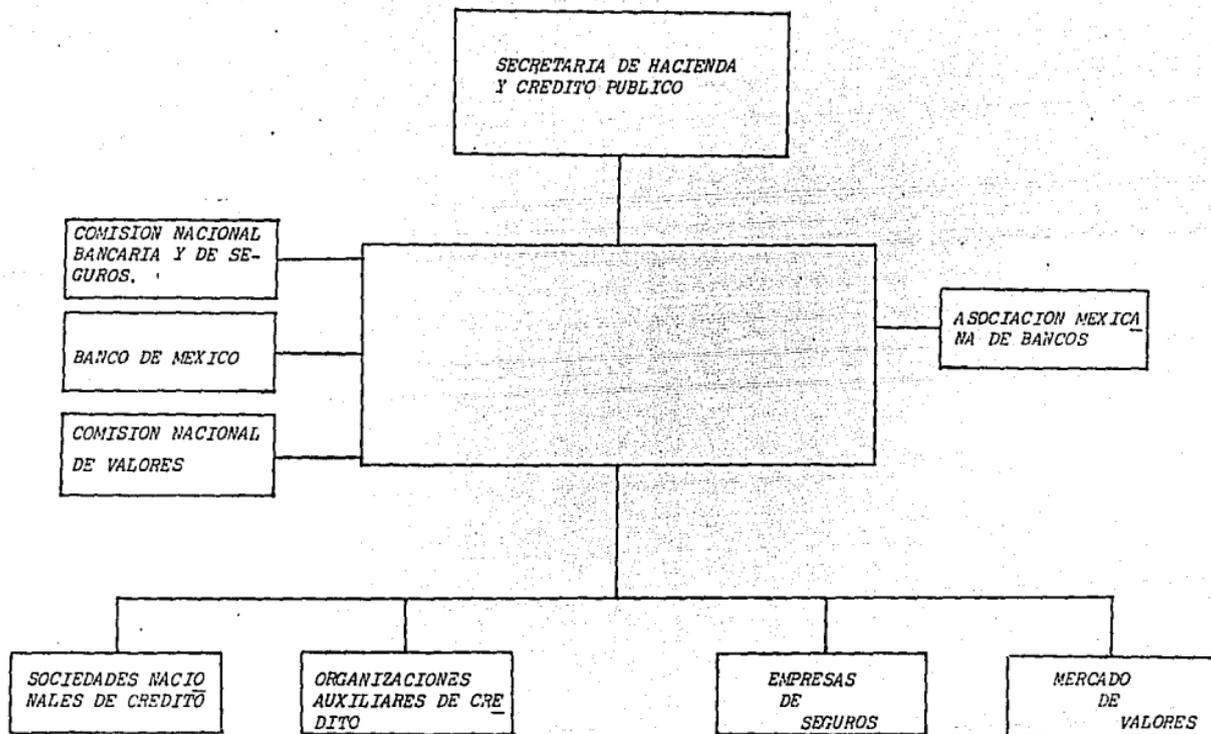
3) Proponer los proyectos, instructivos o manuales ne - cesarios para regir las relaciones de trabajo en la institución.

4) Administrar los sistemas de clasificación de pue - tos, remuneraciones, calificación de personal, reclutamiento y -

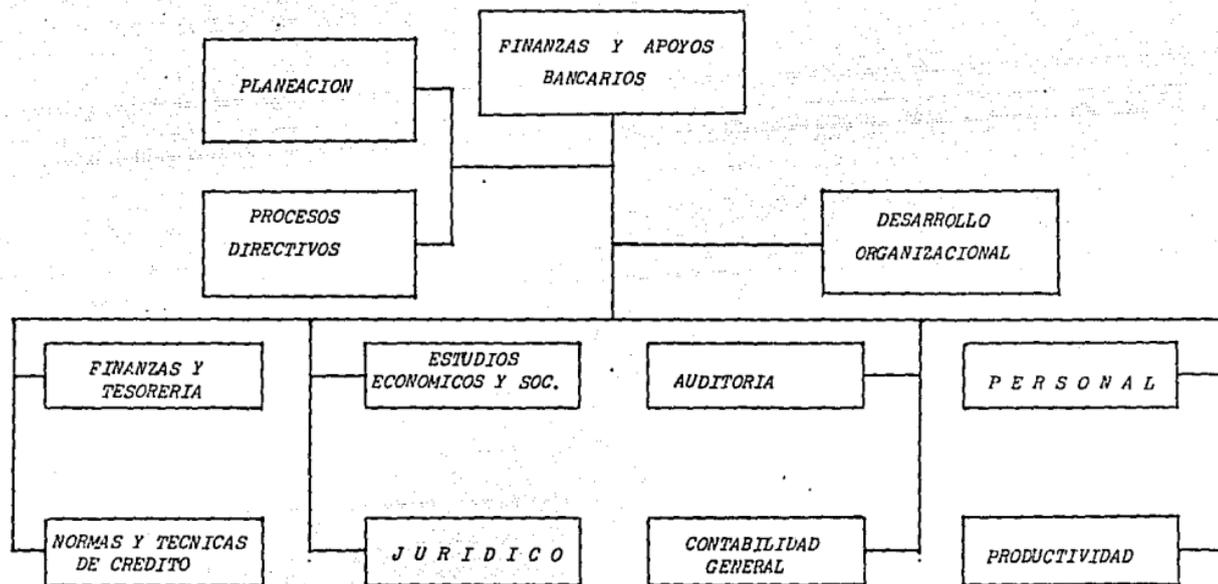
*selección, de retiro, de adiestramiento y otras características de la administración moderna de personal.*

*5) Diagnosticar la estabilidad o la moral de la organización como grupos o equipos efectivos de trabajo, mediante diversos índices de trabajo tales como eficiencia productiva, - ausentismo, accidentes, movilidad interna, quejas y agravios. - Y de todas aquellas que le sean conferidas por la gerencia de - la institución que se trate.*

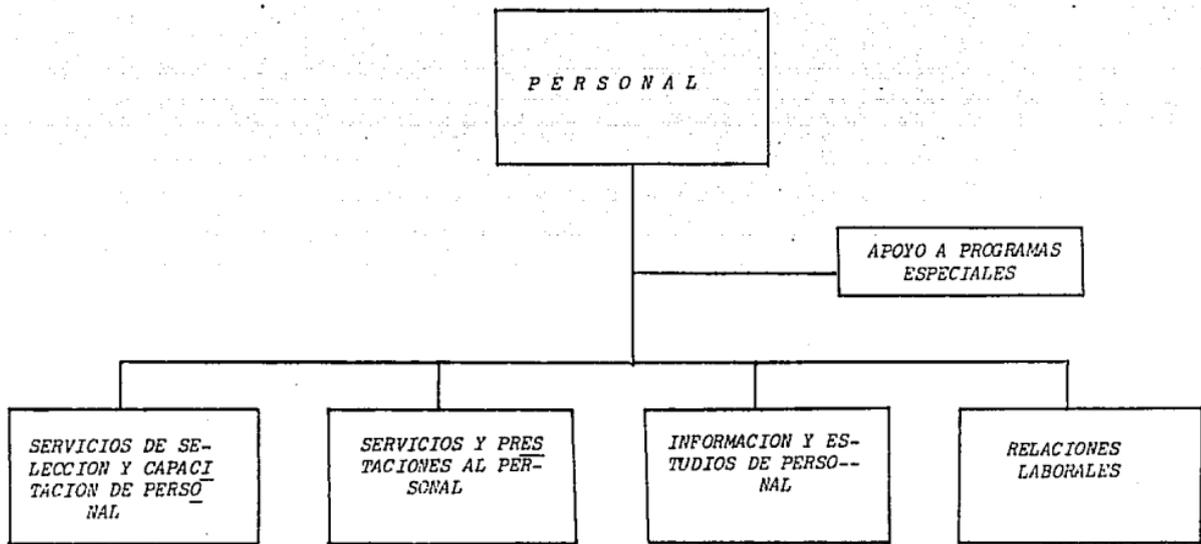
*Asimismo, para llevar a cabo estas funciones, es necesario tomar en cuenta que se requieren actividades específicas - que tiene a su cargo el departamento de personal, por ejemplo, - el reclutamiento y selección de personal.*



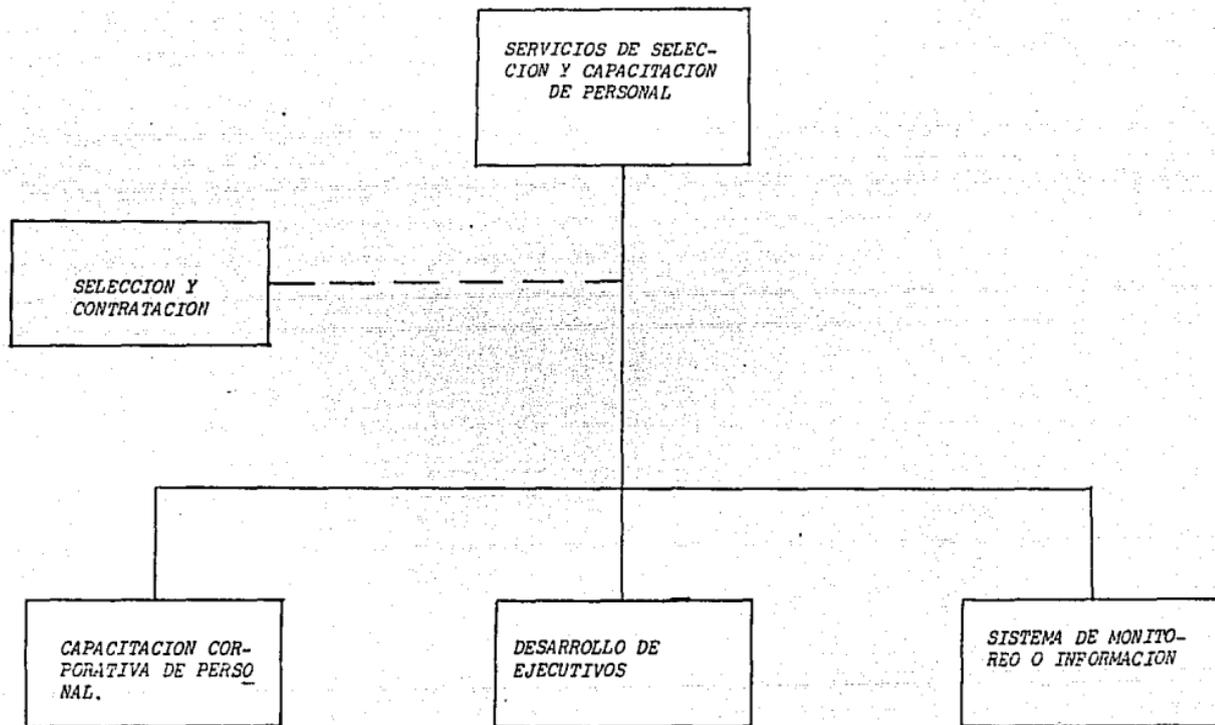
CUADRO 1



CUADRO 2



CUADRO 3



CUADRO 4



C A P I T U L O I I  
C A P T A C I O N

2.1 INTRODUCCION

*Las Sociedades Nacionales de Crédito, como las demás-empresas del sector financiero en nuestro país, proporcionan - sus servicios por conducto de su personal, el que debe estar - preparado y calificado para las actividades que va a desempe- ñar, pues mientras el elemento que efectúe la labor sea el ade- cuado, la función marchará correctamente.*

*Por lo tanto es necesario que se efectúe una capta- ción entre el estudiantado y egresados escolares de las dife- rentes instituciones de nivel superior que le permita contar - con candidatos idóneos y suficientes a los que aplicará un pro- ceso de selección que determine quienes son los más aptos, há- biles e idóneos para laborar en la institución.*

*En resumen, el objetivo de la captación es proveer a- la institución de personal en número suficiente, de tal forma- que permitan seleccionar a los candidatos idóneos que cubran - los requisitos mínimos necesarios para satisfacer las demandas de recursos humanos existentes a través de visitas a Universi- dades, Escuelas profesionales, Comerciales e intercambio de --*

cartera con otras empresas.

Para satisfacer en forma rápida y efectiva las necesidades de recursos humanos en las sociedades nacionales de crédito, la unidad de reclutamiento debe contar con diversas fuentes con las cuales detecta personal con las características -- afines a los puestos vacantes.

Se debe determinar la fuente más idónea de acuerdo con la siguiente clasificación:

1. Para cubrir los puestos vacantes a nivel operativo: Se debe dar prioridad a instituciones escolares, mediante un reclutamiento en dos etapas.

a). Un evento en la institución escolar anterior a la clausura del ciclo escolar.

b). La publicación de cartelones en temporada intermedia del ciclo escolar.

2. Para cubrir los puestos vacantes a nivel funcionario: El reclutamiento se debe efectuar principalmente a través de los grupos de intercambio.

a) En caso de requerir experiencia profesional o es-

pecialidad en algún campo, se debe recurrir a las empresas con tactadas.

b) En caso de requerir personal sin experiencia profesional en específico, el reclutamiento se deberá efectuar en Universidades.

b.1. Mediante un evento ante los alumnos, y,

b.2. Mediante bolsa de trabajo de la Universidad.

## 2.2 CAPTACION INTERNA

El atraer candidatos por medio de los empleados de la institución, constituye una importante fuente de reclutamiento que aporta la ventaja de lograr una mejor adaptación e identificación de los candidatos propuestos a la institución. Sin embargo, este procedimiento implica ciertos riesgos en cuanto a resentimientos y compromisos particulares. Por esto, resulta conveniente dar orientación personal a quien ya labora dentro de la institución respecto de las políticas existentes con la finalidad de que al presentar o proponer a un candidato, -- respeten su reglamento.

Para efecto de llevar a cabo esta captación, es necesario considerar los siguientes aspectos:

### 2.2.1 Trámites anteriores:

1.- Determinar las sucursales o departamentos donde se realizará la conferencia, tratando de abarcar la mayoría.

2.- Informar a los titulares de los distritos o sedes, el programa a desarrollar para obtener su conformidad.

3.- Establecer contacto con los Gerentes o titulares de las oficinas, con la finalidad de:

3.1.- Dar a conocer el objetivo de la visita

a) Contar con su autorización.

b) Establecer fecha y hora en que se podría realizar.

4.- Efectuar la calendarización.

### 2.2.2 La promoción consta de:

1.- Presentación ante el personal de la oficina por parte del titular.

2.- Objetivo de la visita:

- a) Dar a conocer las funciones y servicios de selección de personal.
- b) Dar a conocer la importancia del proceso de selección de personal,

### 2.2.3 Organización y funciones del departamento de selección de personal.

#### 1.- Consta de dos secciones:

- a) Selección de empleados.
- b) Selección de funcionarios y ejecutivos.

#### 2.- Las unidades que integran el departamento son:

**Reclutamiento:** Cuyo objetivo es captar y atraer recursos humanos mediante las siguientes fuentes: reclutamiento interno, iniciativa propia, bolsa de trabajo, instituciones escolares (RI, IP, BT, IE) y asociaciones especializadas.

**Psicología:** Realiza los exámenes de conocimientos y evalúa las características personales.

**Socio-económico;** verifica la información proporcionada por el solicitante.

*Reserva y nombramientos: Crea una reserva y ubicación de los candidatos dependiendo de la zona donde viven.*

*3.- Procedimiento del trámite de selección:*

- |   |  |
|---|--|
| <i>a) Recepción</i>                         | <i>Checa requisitos mínimos y entrega de presolicitud.</i>                     |
| <i>b) Entrevista inicial</i>                | <i>Detecta perfil de candidatos de acuerdo a los puestos vacantes.</i>         |
| <i>c) Exámenes</i>                          | <i>Se realizó una serie de exámenes de conocimientos y habilidades.</i>        |
| <i>d) Entrevista profunda</i>               | <i>Define caracteres de personalidad e intereses del solicitante.</i>          |
| <i>e) Investigación<br/>Socio-Económica</i> | <i>Complementa la información y da un panorama más amplio del solicitante.</i> |
| <i>f) Examen médico</i>                     | <i>Se realiza por ley y tiene como finalidad detectar el estado de salud.</i>  |
| <i>g) Documentos</i>                        | <i>Para integración del expediente.</i>  |
| <i>h) Entrevista de<br/>presentación</i>    | <i>La sucursal o departamento a que se le asigne en base a su perfil.</i>      |
| <i>i) Contratación</i>                      | <i>Formalización de la relación de trabajo y firma de los documentos.</i>      |

*NOTA: Este proceso debe tener una duración de 10 a 15 días hábiles aproximadamente. Se debe comentar la importancia del papel que desempeña el solicitante para evitar retrasos en el trámite.*

#### *4.- Puestos tipo y perfil genérico.*

*Nivel sirviente: Mensajero, Choferes, policías, meseros.*

*Requisitos: Edad; de 18 a 30 años.  
Escolaridad: primaria y como máximo, secundaria inconclusa.  
Horarios: totalmente disponible.*

*Nivel empleado: Cajeros, auxiliares, secretarías office boy, técnicos.*

*Requisitos: Edad: 17 a 24 años.  
Escolaridad: Mínimo secundaria y máximo 60. semestre de carreras afines al banco.*

*Horario: variable dependiendo del puesto y la ubicación del mismo.*

*Presentación: Buena presentación*

y arreglo personal pulcro.

*Nivel funcionario:*

Cubre áreas: administrativas, -  
computacionales y técnicas.

*Requisitos:*

*Edad:* de 24 a 35 años.

*Escolaridad:* Mínima carta de pa-  
sante, la máxima depende del -  
puesto. (maestría o especiali-  
dad).

*Experiencia:* depende del puesto.

*Comentarios:*

A.- Las características generales de los solicitantes-  
se deben apegar al perfil institucional.

- Con buena presentación y arreglo adecuado.
- Actitud servicial.
- Su motivación no debe ser económica exclusivamente.

B.- No se puede ubicar al personal contratado con pa-  
rientes, donde exista dependencia funcional ni en la misma ofi-  
cina.

C.- El candidato que haya realizado trámites de se --

lección y se le haya dado de baja, no podrá volver a presentar los exámenes porque:

- Existe proceso de aprendizaje en los exámenes.
- El sistema computabilizado detecta y rechaza a los candidatos que se encuentran duplicando los trámites.

D.- Toda la información es estrictamente confidencial, por lo tanto no se deben dar a conocer los motivos de rechazo de los candidatos dados de baja.

5. Sesión de preguntas y respuestas.

6. Solicitud al personal en cuanto:

- a) Apoyo en la captación.
- b) Información y orientación a la clientela sobre la función de la institución y el departamento.

Informe de Resultados:

Después de la promoción se realiza el reporte de la visita con el objeto de canalizar las inquietudes del personal ante el titular correspondiente.

## 2.3 CAPTACION A TRAVES DE INSTITUCIONES ESCOLARES

### 2.3.1 Ventajas

*Está considerada como la mejor fuente de reclutamiento, en base a las siguientes ventajas:*

- 1.- *Los estudiantes son personas en actividad cuya presencia en una escuela obedece a un esfuerzo por superarse.*
- 2.- *La capacidad de aprendizaje en ellos, es mayor.*
- 3.- *Su agilidad mental está a la orden del día.*
- 4.- *Están acostumbrados a una disciplina y comportamiento similares a los del ambiente de trabajo.*

### 2.3.2 Desventajas

1.- *Con frecuencia los estudiantes han planeado descansos o vacaciones antes de empezar a trabajar, por lo cual no atienden con entusiasmo la llamada.*

2.- *Algunos estudiantes no han hecho planes para trabajar, lo que origina que no se muestran motivados hacia la institución. Para llevar a cabo adecuada y oportunamente este tipo de captación es necesario considerar los aspectos siguien*

tes.

2.3.3 Trámites anteriores de reclutamiento.

1.- Actualizar la información del directorio de Instituciones Escolares a través de la vía telefónica.

2.- Determinar las escuelas donde se realizará el evento, de acuerdo a diversas clasificaciones.

a. Tipo de estudios.

b. Calificación por resultados de visitas anteriores.

c. Escuelas a las cuales se les ofrecerá visita a la institución.

3.- Se debe realizar la zonificación de acuerdo a la ubicación de cada una de las escuelas y se asignan responsables.

4.- Se debe establecer contacto con las autoridades de las escuelas para fijar las fechas de los eventos.

5.- Se debe efectuar calendarización.

a) Por promotor

b) Por zonificación

6.- Se prepara el material a utilizar.

- a) (Equipo audiovisual)\*
- b) Artículos promocionales
- c) Presolicitudes de empleo

2.3.4 El día de la promoción se lleva a cabo:

1.- La presentación ante la autoridad de la escuela -

2.- Se da inicio al programa ante el grupo de alumnos  
el cual consta de:

a. Presentación

a.1. Nombre de la persona que realiza la presentación.

a.2. Función del departamento de Personal.

b. Antecedentes del banco.

c. Objetivo de la visita:

d. Proyección del audiovisual.

\* La proyección, de un audiovisual siempre es recomendable, - porque muestra, de una forma clara los antecedentes, objetivos, y prestaciones, que pueden ser de interés para el estudiante.

e. Puestos tipo:

- Nivel sirviente
- Nivel empleado: Office-Boy, auxiliares y secretarias.

f. Perfiles y requisitos mínimos de admisión (dependiendo del tipo de estudios que se esté captando)

g. Condiciones de trabajo:

- Prestaciones
- Horarios
- Ubicación

h. Procedimientos de los trámites de selección:

- Recepción
- Entrevista inicial
- Exámenes
- Entrevista profunda
- Estudio socio-económico
- Examen médico
- Documentación
- Entrevista de presentación
- Contratación

NOTA: La duración del trámite no debe exceder de 15 días hábiles, la captación depende del puesto a desarrollar.

- i. *Se debe establecer una sesión de preguntas y respuestas para aclarar dudas.*
- j. *Se deben entregar presolicitudes de empleo a los interesados.*

#### 2.3.5 *Actividades posteriores.*

- 1.- *Se debe realizar un reporte de resultados.*
- 2.- *Se deben ordenar las presolicitudes y el listado de candidatos.*
- 3.- *Se deben archivar.*

#### 2.3.6 *Captación en instituciones escolares a través de información y visitas programadas a la institución bancaria.*

*El objetivo de programar estas visitas es en primera instancia, el proporcionar la imagen de servicio de la institución. Para lo cual es necesario determinar las escuelas a las cuales se les ofrecerá la visita de acuerdo a:*

- 1.- *Escuelas con clasificación "buena" que permitan el contacto directo con el alumnado.*

2.- A petición de las autoridades de la institución - escolar con fines específicos.

3.- Escuelas que han representado buena fuente de reclutamiento.

Se debe establecer contacto con los titulares del Departamento de Relaciones Públicas para obtener apoyo en cuanto a la organización y calendarización otorgando la siguiente información:

- 1.- Objetivo del evento.
- 2.- Tipo de concurrencia.
- 3.- Programa propuesto.
- 4.- Apoyo que se requiere:

- a) Auditorio
- b) Equipo audiovisual
- c) Edecanes para el recorrido en oficinas
- d) Servicio de cafetería
- e) Apoyos promocionales

#### 2.3.6.1 Formulación del programa.

- 1.- Recepción

2.- *Bienvenida a cargo del titular del Departamento de Relaciones Públicas.*

3.- *Presentación de participantes.*

4.- *Conferencia de "Servicios que ofrece la Institución".*

5.- *Proyección de audiovisual.*

6.- *Exposición del titular de reclutamiento.*

a) *Puestos tipo.*

b) *Perfiles y requisitos.*

c) *Condiciones de trabajo.*

d) *Procedimiento de los últimos trámites de selección.*

7.- *Entrega de presolicitudes a los interesados.*

8.- *Sesión de preguntas y respuestas.*

2.5.7 *Captación en Universidades del interior de la República.*

1.- *Recepción de la petición del Área de Recursos Humanos, Banca Regional y/o Dirección Regional según se estipule*

1e.

2.- *Análisis de necesidades.*

3.- *Negociación con el área requisitante.*

a) *Perfil de los puestos*

b) *Ubicación*

c) *Programa a desarrollar*

4.- *Planeación y organización del evento.*

a) *Calendarización*

b) *Presupuestos*

c) *Avisos: Carta de presentación ante las -  
autoridades Universitarias. Car-  
ta a las Direcciones Regionales.*

d) *Obtención de apoyos promocionales.*

5.- *Se siguen todos los aspectos de:*

a) *Trámites del evento*

b) *Actividades del día del evento*

c) *Actividades después del evento*

### 2.3.7.1 Trámites antes del evento.

1.- Se deben detectar las instituciones educativas a visitar, tomando en cuenta lo siguiente:

a) Que el nivel escolar a visitar sea el adecuado a las necesidades institucionales.

b) Que el nivel Socio-Económico de los estudiantes sea el más adecuado para la institución.

c) Que el calendario escolar de las instituciones sea compatible con las fechas posibles de visitas.

2.- Se debe establecer contacto con las instituciones educativas.

a) Establecer inicialmente contacto con las universidades de la Entidad que se piensa visitar, obteniendo la siguiente información:

- Posibilidad de realizar eventos
- Calendario escolar
- El número posible de egresados
- Las posibles fechas del evento

3.- El personal encargado del evento debe visitar las instalaciones con el objeto de:

a) Su presentación ante las autoridades correspondientes.

b) Explicar detalles del evento.

c) Conocer las instalaciones del plantel.

d) Fijar fechas definitivas para el evento.

e) Promoción de evento entre el estudiantado.

4.- Se debe establecer contacto con la Dirección Regional, correspondiente con el objeto de:

a) Hacer conocimiento al Director Regional, o asesor de Recursos Humanos, el evento que se piensa realizar.

b) Solicitar apoyo en cuanto a las instalaciones, para los exámenes y entrevistas psicológicas.

c) Pedir apoyo en cuanto equipo, material e información general para el buen desarrollo del evento.

### 2.3.7.2 El día del evento:

#### 1.- Trámites del evento.

- a) Visitar e inspeccionar con el personal, el local,
- b) Presentar al personal con las autoridades correspondientes.

#### c) Hacer la invitación formal al Director

### 2.3.7.3 Actividades en la presentación del evento:

#### 1.- Recepción de invitados.

#### 2.- Se debe formar un presidium.

3.- La Presentación del evento debe ser a cargo del Director o representante.

#### 4.- Introducción al evento.

a) Se determina el objetivo del evento.

b) Se analiza el programa del evento.

c) La presentación de los integrantes.

d) Y la proyección del audiovisual.

5.- En la exposición de la función de la División de personal se detallan:

- a) Los requisitos de admisión.
- b) El proceso de selección.
- c) Las presentaciones.

6.- El ofrecimiento por parte del área define:

- a) Su organización.
- b) Puestos vacantes.
- c) Posible desarrollo.

7.- Sesión de preguntas y respuestas.

8.- Se otorgan solicitudes de empleo a los interesados.

9.- Se programan las entrevistas preliminares.

10.- Final del evento.

2.3.7.4 Las actividades después del evento son:

1.- Se deben realizar entrevistas a los solicitantes.

a) Determinar quienes reúnen los requisitos.

b) Citar a examen (el apoyo a este respecto es a petición del área y puede efectuarse en la misma plaza o en --

las oficinas de selección de personal de la institución).

- c) Reunir la información completa.
- d) Entregar los resultados obtenidos.

#### 2.4 CAPTACION A TRAVES DE BOLSAS DE TRABAJO

Esta fuente es vista con desconfianza, sin embargo es muy útil cuando se sabe manejar; ya que por exceso de solicitantes u otras causas pueden proporcionarnos buenos candidatos con características muy parecidas a las requeridas por la institución.

##### 2.4.1 Ventajas:

- 1.- Estrecha comunicación con personal y empresas.
- 2.- Puede establecerse una cooperación constante.
- 3.- Representa poco esfuerzo.

##### 2.4.2 Desventajas:

- 1.- Podemos recibir malos candidatos, con los que otros no supieron que hacer.
- 2.- Se puede propiciar el pirateo.

**BOLSA DE TRABAJO:**

Es una de las fuentes que puede proporcionar candidatos que cumplen con los requisitos o perfiles establecidos - - para los puestos vacantes; siempre que sean sin costo alguno - y consta de:

- 1.- Grupos de intercambio.
- 2.- Empresas.
- 3.- Asociaciones.

**2.4.3 Grupos de intercambio.**

Están conformados mediante la reunión de varias empresas quienes una vez por mes se agrupan en sesiones de trabajo con el objeto de dar a conocer su relación de vacantes y proponer candidatos que consideren valiosos por las mismas.

- 1.- **ARRIBA:** Asociación de reclutamiento de relaciones industriales.
- 2.- **ATERI:** Asociación técnica empresarial de relaciones industriales.
- 3.- **ETA:**
- 4.- **GRUBYE:** Grupo de bancos y empresas.

5.- INTER EMPRESAS:

6.- INTERVAC:

Intercambio de vacantes.

7.- MEIV:

Metropolitana de intercambio de vacantes.

#### 2.4.4 Mecánica de las juntas.

Se asigna un promotor de la Unidad de Reclutamiento - para que funja como el representante ante cada grupo. Cada -- representante se responsabiliza por cumplir con las normas establecidas y participar activamente para mantener un contacto permanente con las empresas a efecto de poder contar oportunamente con su colaboración.

A las juntas mensuales se deberá presentar la Relación de los puestos vacantes para ser entregada a cada una de las empresas y participantes; así como los informes mensuales de visitas y contrataciones que cada grupo tenga establecido.

##### 2.4.4.1 Actividades como empresa anfitriona:

1.- Negociación del lugar (aula o auditorio) y equipo requerido donde se piensa realizar la junta.

2.- Solicitud del servicio de cafetería.

3.- Se prepara una actividad de interés general.

a) Se contacta un conferencista.

b) (Película de audiovisual (opcional)).

c) Se realiza una dinámica de grupo. (opcional).

4.- Obtención de artículos promocionales.

5.- Se elabora la orden del día, con la programación estipulada:

a) Bienvenida a cargo de la autoridad del departamento.

b) Presentación de los integrantes

c) Lectura de vacantes

d) Asuntos generales

NOTA: No es indispensable seguir el orden anterior.

6.- Se confirma telefónicamente a cada representante de las empresas integrantes:

a) La fecha de la junta.

b) El lugar donde se realizará.

c) La hora del inicio.

7.- Se elabora la minuta de la junta la cual se entrega a cada representante (el envío es por correo o en la siguiente junta).

#### 2.4.5 Empresas.

Se debe contar con un directorio empresarial con las cuales se tenga intercambio de cartera de candidatos.

El directorio debe contener los siguientes datos:

- 1.- Nombre de la empresa
- 2.- Dirección
- 3.- Teléfono
- 4.- Nombre de los titulares del departamento de selección.

Mecánica: Se hace contacto telefónico para exponer las necesidades existentes y solicitar el apoyo de la empresa; así mismo se concreta la cita para la revisión de la cartera.

Se zonifica y calendariza las empresas a visitar.

Durante la revisión de la cartera se checan las solicitudes, tomando en cuenta:

- 1.- Datos generales (Sexo, edad, domicilio, nacionalidad, etc.)
- 2.- Trayectoria escolar.
- 3.- Trayectoria laboral.
- 4.- Areas de interés o puesto solicitado.
- 5.- Sueldo.

En los casos de que los candidatos cubran el perfil -  
requerido, se anotan en un formato los siguientes datos:

- 1.- Clave, carrera o puesto.
- 2.- Nombre.
- 3.- Domicilio.
- 4.- Teléfono.

Se registran las visitas realizadas en un control -  
anual.

Se elabora el reporte de reclutamiento en empresas.

Se entregan resultados y los listados se canalizan a -  
la recepción para que haya contacto con los candidatos recluta

dos.

#### 2.4.6 Asociaciones:

*Se cuenta con el apoyo de tres asociaciones:*

- 1.- *Asociación de jefes de relaciones industriales.*
- 2.- *Asociación de Banqueros de México.*
- 3.- *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.*

*Las cuales mensualmente envían boletín de bolsa de -  
trabajo.*

#### 2.4.6.1 Mecánica:

1.- *Se analizan las características de cada candidato  
boletinado.*

2.- *Se deben señalar los candidatos viables a los pues  
tos vacantes.*

3.- *Se obtienen los datos particulares mediante la --  
asociación (en caso de estar foliados o con claves).*

4.- *Se hace contacto con el candidato:*

- a) Por vía telefónica, o,
- b) A través de telegramas.

5.- Registro y control en los formatos estadísticos.

Estas asociaciones se rigen por estatutos comunes a todas ellas los cuales determinan la filosofía, la representación, los objetivos, la admisión, el procedimiento, los derechos y obligaciones de las empresas participantes de giro bancario.

## 2.5 ESTATUTOS DE LA ASOCIACION DE RECLUTAMIENTO DE RELACIONES INDUSTRIALES BANCARIAS.

1.- Filosofía: La comisión finca sus principios, filosofía y objetivos en el profesionalismo y agresividad constante de los representantes de las empresas asociadas, para obtener resultados a su máximo potencial.

2.- La imagen de la comisión la crean las empresas asociadas y los representantes de las mismas, por lo que debe existir el deseo de superación constante entre ellos.

3.- Los factores primordiales de integración de la comisión son:

La persecución de objetivos mutuos, proyección interna y externa de las relaciones industriales como profesión dinámica, intercambio de experiencia y conocimientos, información y vínculo de confianza y respeto mutuo a través de una interrelación constante entre sus representantes con el apoyo de sus -- respectivas empresas.

4.- El concepto "Empresarial" en esta comisión, significa un doble reto a los representantes ante la misma, el logro de resultados positivos, su adaptación y las necesidades de cada empresa así como la búsqueda de su autorrealización -- personal.

5.- La existencia y desarrollo de la comisión depende exclusivamente del interés de sus representantes en la obtención de resultados, la satisfacción y optimismo y su espíritu de éxito.

**Objetivos:**

Objetivo general: por su misma naturaleza, el objetivo primordial que persigue la comisión es el que a través de una comunicación abierta entre los representantes, un intercambio constante de información y experiencia y el desarrollo de programas específicos, las empresas asociadas mejoren la administración y desarrollo de sus recursos humanos.

1.- Lograr a través de una labor de equipo constante, la integración de una fuente de reclutamiento inter-empresarial, el mejoramiento de los sistemas de selección y, en general, de todos los medios para el desarrollo de los recursos humanos.

2.- Lograr a través de estrechas inter-relaciones y participación en las actividades propias de la comisión, el desarrollo de las habilidades personales propias de profesionistas en Relaciones Industriales, para incrementar su eficiencia y su ayuda a la gerencia de su empresa, en el diagnóstico-recomendación de alternativas y aplicación de las mismas, en la búsqueda de oportunidades que contribuyan en los resultados finales de la operación y en la previsión y solución de problemas en su área de especialización.

3.- Lograr una unificación e intercambio de información en materia de Relaciones Industriales de un grupo selecto de empresas que por su importancia y aplicación de técnicas modernas de administración de personal, sus resultados o tendencias sean veraces y representativas de la Industria Moderna Nacional.

4.- Actualización constante de los representantes en técnicas y sistemas de Relaciones Industriales, a través de conferencias y mesas redondas.

5.- Fomentar las buenas relaciones entre las empresas asociadas a través de sus propios representantes.

### 2.5.1 De la admisión, representación y exclusión

#### 1.- Admisión:

a). Solo podrán ser admitidas aquellas empresas que tengan giro empresarial bancario.

b). El número máximo de las empresas serán de 25.

c). La solicitud de ingreso a la asociación de reclutamiento de Relaciones Industriales Bancarias, deberá contener la siguiente información:

- Nombre, domicilio y teléfono de instituciones bancarias.
- Compañías filiales
- Anexar organigrama y describir actividades generales del departamento de Recursos Humanos y/o Relaciones Industriales.
- Tipo de personal profesionalista, técnico y operativo que labore en la empresa

- Fuentes de reclutamiento.

d). Procedimiento:

- La solicitud de ingreso deberá ser estudiada por el pleno en la asamblea ordinaria y deberá haber un mínimo de 70% de asistencia para la votación y admisión de la nueva institución bancaria.

- Al ser aceptado el ingreso de una empresa a esta comisión, el coordinador será el encargado de notificarlo por escrito.

2.- Representación:

a). Cada institución bancaria deberá tener por lo menos un representante titular y un suplente, los cuales tendrán la obligación de tener informada a su respectiva gerencia, de trabajo y resultados obtenidos para la comisión y proyectar la imágen de la misma, interna y externamente.

b). Los representantes deberán ser familiarizados -- con las autoridades generales específicas de la comisión.

### 3. Exclusión

a) Las instituciones bancarias asociadas serán excluidas de la comisión en los siguientes casos:

- Por desarrollar acción contraria o nociva a los objetivos finales de esta comisión.
- Por no cumplir con las obligaciones establecidas en los estatutos.
- Por no asistir a tres juntas ordinarias en un año.
- Se considerarán tres retardos como una falta.
- Se marca retardo después de 15 minutos de la hora fijada por la junta.
- Cuando alguna de las instituciones bancarias acumulen dos faltas, el coordinador tiene la obligación de notificarlo por escrito y ésta deberá justificar sus faltas en la próxima junta.

b) Procedimiento: En la junta ordinaria se hará la presentación de causas por las que se considere deba ser ex-

cluida la institución afectada, debiendo el coordinador notificar por escrito a la misma su situación.

### 2.5.2. De los derechos

Las empresas asociadas tendrán los siguientes derechos:

1. Concurrir con voz y voto a las juntas, por medio de su representante o suplente.

2. Proponer la admisión de nuevas instituciones bancarias, o la separación de las instituciones asociadas.

3. Que su representante sea elegido coordinador General.

4. Todos los derechos se perderán automáticamente al dejar de pertenecer a su institución y/o a la asociación.

### 2.5.3 De las obligaciones

Son obligaciones de las instituciones asociadas:

1. Cumplir y acatar las normas, reglamentos y disposiciones que establecen los estatutos, así como todas las reso

luciones tomadas en pleno por los representantes de esta asociación.

2. Nombrar un representante titular y un suplente ante las comisiones permanentes.

3. Asistir puntualmente a las juntas ordinarias, extraordinarias y permanecer en las mismas, hasta que haya sido cubierto el programa en su totalidad.

4. Asistir puntualmente a las juntas y participar activamente en el logro de los objetivos establecidos.

5. Proporcionar la información requerida, veraz y oportuna dentro del área de relaciones industriales, a los miembros que la soliciten para algún trabajo específico de su institución.

6. Colaborar activa y positivamente con todos los miembros de la asociación.

7. Asistir y colaborar en cualquier evento que organice la asociación.

8. Ser anfitrión de acuerdo con el programa de juntas ordinarias y extraordinarias.

9. No reclutar (o piratear) personal de las empresas asociadas.

10. Participar trimestralmente en la autoevaluación de actuación por empresa.

11. Asistir y participar en el congreso anual.

#### 2.5.4 De las juntas:

1. Las juntas ordinarias se realizarán de acuerdo con el programa establecido en el congreso y serán presididas por el Coordinador General o en su ausencia por el Sub-Coordinador, debiendo seguir un orden del día preestablecido.

2. Las juntas ordinarias tendrán una rotación de anfitrión, según programa que se establecerá en el congreso anual.

3. El anfitrión de la junta ordinaria confirmará a los asociados la celebración de la junta, fungirá como secretario de la misma, debiendo elaborar la minuta correspondiente y enviarla a los miembros a los cinco días siguientes.

4. El Coordinador General o en su ausencia el Sub-coordinador, podrá convocar a juntas extraordinarias, siempre

que se considere exista algún asunto de interés general que afecte de alguna forma a la comisión y deba ser tratado con urgencia. A estas juntas están obligados a asistir la totalidad de los representantes.

#### 2.5.5 El Coordinador.

1. El Coordinador General de la Asociación tiene como responsabilidad el coordinar las sesiones durante todas las juntas, de acuerdo al programa establecido. Para lo anterior, será responsabilidad conjunta de todas las instituciones asociadas a través de sus representantes, el brindar un total apoyo y absoluta confianza a la gestión de dicho Coordinador.

2. La gestión del Coordinador, abarca el período de 12 meses iniciándose precisamente al momento de ser elegido en la junta general correspondiente al Congreso Anual y terminándose al momento de elegirse al siguiente.

3. El nombramiento del Coordinador será indeclinable, a menos que existan razones de fuerza mayor que se lo impidan y éstas serán manifestadas a pleno y justificadas ante él mismo.

4. Dentro de su gestión, el Coordinador deberá renunciar a su cargo cuando deje de prestar sus servicios a la ins-

titución asociada o al ser cambiado a otras actividades que le impidan continuar en el puesto. En este caso, o en similares, automáticamente el Sub-coordinador asumirá el cargo por el resto del tiempo; nombrándose en ese mismo momento por votación al nuevo sub-coordinador.

### 2.5.6 De los congresos

Se lleva a cabo un congreso anual, el que debe tener los siguientes objetivos:

1. Analizar la situación general de la asociación, - por lo cual se revisará la actuación de cada una de las instituciones; número de visitas efectuadas y número de contrataciones por ayuda de otra institución.

2. Definir el plan de trabajo a desarrollar en el período que se inicia y distribuirlo entre los equipos que para tal fin se integren en el mismo congreso.

3. Nombrar el nuevo Coordinador y Sub-coordinador.

### 2.5.7 Ejercicio de la comisión.

El período consta de doce meses, iniciándose a partir del mes de designación y concluyendo ése en el mismo mes del siguiente año.

C A P I T U L O I I I  
S E L E C C I O N

3.1. INTRODUCCION

Todo sistema de selección requiere contar con solicitudes impresas para ser llenadas por los posibles aspirantes con el objeto de:

a) Reunir los datos personales para iniciar el expediente de admisión del solicitante.

b) Y mostrar en forma inmediata particularidades esenciales del solicitante.

3.2. SOLICITUD DE EMPLEO

3.2.1. Requisición de la solicitud.

La solicitud debe requisitarse con puño y letra del solicitante, lo que permite detectar a simple vista: faltas de ortografía, borraduras, letra utilizada y equivocaciones u omisiones en el llenado de espacios.

Estos puntos son muy importantes, ya que reflejan en -

parte como es el solicitante y son el principio de un análisis-completo.

### 3.2.2. Análisis de la Solicitud

Muchos son los puntos que se deben analizar, citaremos los más importantes:

1. Domicilio y estado civil: Si el solicitante es -- soltero, se verifica si coinciden o sea, si vive en el domicilio de sus padres, en caso contrario, en la entrevista se investiga la razón.

En el caso de que el solicitante sea casado y viva en el domicilio de sus padres, en la entrevista se investiga hasta qué grado existe dependencia económica.

2. Cartilla del Servicio Militar Nacional (varones 18 años o más); si no la posee, o si tiene más de 18 años y aún no ha prestado el servicio, puede ser indicativo de irresponsabilidad o negligencia para cumplir con sus compromisos.

3. Registro Federal de Causantes, Seguro Social y Empleos:

Es conveniente checar la interrelación de estos datos,

pues quien ya ha trabajado, debe tener registro tanto en la Secretaría de Hacienda, como en el IMSS, independientemente que los empleos anteriores hayan sido varios.

### 3.3. LA ENTREVISTA

Por medio de ésta se pretende detectar de manera global y en el menor tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y la relación que guarda con el perfil del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que a criterio del entrevistador no reúnan los requisitos del puesto que se pretende cubrir.

Es recomendable para lograr una entrevista satisfactoria, que el entrevistador tome en cuenta que existen pasos, técnicas y guías en las cuales puede basarse, para recabar información y modificar actividades y en virtud de las cuales podrán ser tomadas decisiones con un alto grado de certeza que beneficien a la institución y por qué no, también al entrevistado. -- (Cuadro I y II).

#### 3.3.1. Reglas de la Entrevista.

##### 1. Estructura:

- a) Obtener información previa.

CUADRO I

PASOS Y ETAPAS DE LA ENTREVISTA

1. *Obtener y estudiar la información previa*
2. *Determinar los objetivos que deben lograrse*
3. *Avisar*
4. *Preparar el "escenario":*

*privacía  
comodidad  
atmósfera de calma  
confidencialidad*

PLANEACION

5. *Apertura*
6. *Contenido*
7. *Cierre*
8. *Registro*

ENTREVISTA

APERTURA      CONTENIDOS      CONCLUSION

- |  |                                |
|--|--------------------------------|
| - Disminuir tensión y provocar confianza | - Anunciar                     |
| - Presentar la entrevista                | - Pedir preguntas              |
| - Definir objetivos y papel propio       | - Sumarizar                    |
| - Beneficios                             | - Dar algo                     |
| - Duración                               | - Pedir impresión              |
|  | - Establecer el siguiente paso |

## CUADRO II

### TECNICAS DE LA ENTREVISTA

LA PREGUNTA (centrada en las necesidades de información del entrevistador)

- No preguntar incluyendo la respuesta
- No hacer dos preguntas a la vez
- Evitar el bombardeo
- Evitar interrupciones
- Evitar el ¿por qué?
- No hacer preguntas cerradas
- Hacer preguntas abiertas

EL ESCUCHAR ACTIVAMENTE (centrado en las necesidades de orientación del entrevistado)

- Silencio
- Pequeñas invitaciones a hablar
- Reflejar: palabras  
ideas  
sentimientos
- Clarificar
- Sintetizar con palabras propias

LA TOMA DE DECISIONES (centrado en las necesidades de cambio del ámbito laboral)

- Producción de sugerencias y consejos
- Evaluación, interpretación, confrontación
- Reflexión y acuerdo conjunto de soluciones

### BARRERAS A LA COMUNICACION

- Hablar; ser el entrevistado
- Discutir, argumentar
- Jugar, criticar
- Sermonear, moralizar
- Dar soluciones, aconsejar
- Censurar, amenazar
- Alabar, aprobar
- Interrumpir, desviar

- b) *Determinar los objetivos que deben lograrse.*
- c) *Preparar el ambiente donde se efectuará.*
- d) *Al abrir la entrevista se presentan Objetivos, - tiempo y beneficios.*
- e) *Se anuncia cuando se va a concluir.*
- f) *Se indican los pasos siguientes.*

## 2. Actitudes:

- a) *Mantener la relación viva.*
- b) *Conocer y considerar nuestros temores y prejuicios. Entender los temores del entrevistador.*
- c) *Entender a fondo la necesidad del entrevistado.*
- d) *Ser realista y no esperanzar cuando no hay esperanzas.*
- e) *No ábrir áreas que no se vayan a manejar.*
- f) *Nunca cerrar la entrevista inmediatamente después de una pregunta muy personal, íntima o escabrosa.*

### 3.3.2. Objetivo de La Entrevista Inicial.

*La entrevista inicial es aquella en la que se busca obtener una información suficiente acerca de las aptitudes, conocimientos y personalidad del candidato, con objeto de predecir si podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se selecciona.*

Antes de realizar la entrevista, el entrevistador debe conocer previamente los datos más significativos e interesantes como son:

1. Resultado de las pruebas que se le hayan aplicado.
2. Profundo conocimiento y comprensión de la tarea para la cual va a ser examinado el sujeto.
3. Hoja de solicitud de empleo, que ofrece una valiosa información por lo que debe ser estudiada de modo cuidadoso para determinar los datos que se desean aplicar o completar.

### 3.3.3. Sugerencia para la Apertura de la Entrevista:

1. Ambiente físico: se debe establecer la atmósfera adecuada que se quiere para la entrevista y estará determinada por la ropa, el lenguaje, los modales y la oficina.

Se debe disminuir la ansiedad del solicitante teniendo un comportamiento tan natural como lo permitan las circunstancias.

La entrevista se debe efectuar en un cuarto privado y confortable.

2. El comportamiento del entrevistador se debe apegar a sugerencias tales como:

- a) Tratar con cortesía al candidato.
- b) Poner interés al escucharlo.
- c) Hacer preguntas extensas en lugar de específicas.
- d) Seleccionar áreas que sean familiares al solicitante, para abrir la entrevista.

### 3.3.4. Areas a Investigar Durante la Entrevista:

Escolaridad

Experiencia Laboral

Estabilidad en el empleo

Interés por ingresar a la institución

Interés por el puesto o algún otro

Ambiente familiar

Antecedentes familiares

Situación económica

Personalidad

Estado físico

Actividades extralaborales

Intereses o metas

- a) Corto plazo
- b) Mediano plazo
- c) Largo plazo

*Concepto de la institución*  
*Cierre y dudas del entrevistado*

*1. Aspectos a Investigar sobre la Escolaridad:*

*a. Si el solicitante tiene suficientes estudios para desempeñar el puesto de que se trata o si, por el contrario, -- tiene demasiados estudios para el mismo.*

*b. Si en el puesto de que se trata encontrarán uso y utilidad a las especializaciones adquiridas por el solicitante en la escuela.*

*c. Si los estudios que inició los terminó y puso de su parte esfuerzos para lograrlo, y si demostró estabilidad e iniciativa mientras estudiaba. Si fué buen estudiante, para lo cual deben tenerse en cuenta sus calificaciones y la edad a que terminó sus estudios.*

*d. Si la forma como se expresa, su gramática y su vocabulario revelan buena educación y acorde con sus estudios.*

*e. Si las calificaciones obtenidas en las pruebas de aptitud están de acuerdo con su grado escolar.*

f. Si posee una buena cultura general y suficientes conocimientos como para desempeñar adecuadamente sus funciones y para llevarse bien con sus compañeros.

g. Si las materias que más le gustaron cuando era estudiante son las relacionadas con el puesto de que se trata, o si éstas son precisamente las que menos le agradan.

h. Si tiene planes para seguir estudiando y si los ha llevado a cabo, estudiando por ejemplo, en clases nocturnas.

Si es posible que esos planes puedan comprometer su estabilidad fuera o en el trabajo.

i. Si era un individuo activo en su vida estudiantil, o en otras actividades y si revela condiciones del líder y donde gentes.

## 2. Aspectos a Investigar sobre la Experiencia Laboral:

a. Si tiene entrenamiento, conocimientos y destreza apropiados para el desempeño de las funciones de que se trate.

b. Si tiene capacidad suficiente para aprender y entrenarse rápidamente en las funciones del puesto, aunque en la actualidad carezca de entrenamiento y experiencia necesarios.

c. Si su experiencia anterior puede ser útil para el puesto de que se trate y si podrá aplicar sus habilidades especiales en el mismo.

d. Si las actividades a que se ha dedicado la mayor parte de su tiempo no tienen nada que ver con el puesto para el cual se le está considerando.

e. Si ha sido constante en el tipo de trabajo a que se ha dedicado y si es demasiado versátil y esto le resta conocimientos y experiencias más profundas.

f. Si desea un trabajo que no es posible proporcionarle en un futuro inmediato, y si le disgustan los puestos a través de los cuales tendrá que pasar.

g. Si en su trayectoria de trabajo revele confianza en sí mismo, ambición y madurez.

h. Si la experiencia adquirida y el puesto que va a desempeñar está de acuerdo con su vocación profesional.

i. Se debe establecer como ha sido su relación con -- sus jefes, compañeros y/o subordinados.

3. Aspectos a investigar sobre la estabilidad en el empleo.

a. Si el solicitante ha cambiado de empleo con demasiada frecuencia, para lo cual debe averiguarse el número de empresas en que ha trabajado en los últimos cinco años.

b. Si ha formado hábitos de estabilidad por haber trabajado suficiente tiempo para ello, o si apenas comienza su vida laboral y por lo tanto la empresa que lo contrate correrá -- riesgos en este sentido.

c. Si sus cambios frecuentes de empleos se deben a -- que es incapaz de adaptarse a las personas o a las situaciones, a que es un insatisfecho habitual, a su deseo desmedido de progreso o a otros factores que escapen a su control.

d. Si en función del lugar en que vive le tomaría mucho tiempo en llegar al trabajo y si éste puede ser un motivo -- para que se canse y renuncie.

e. Si ha demostrado una buena actuación en su trabajo en otras empresas a juzgar por los ascensos y aumentos de sueldo obtenidos.

f. Si está satisfecho con los progresos que ha logrado hasta el presente en materia de trabajo.

g. Si en general tiene una motivación adecuada para trabajar y en especial en el puesto para el que se le está considerando.

h. Si su trayectoria de trabajo revela excesivo ausentismo y/o períodos de desempleo y si es posible que la causa de ello sea mala salud.

k. Si su inestabilidad en los empleos se debe a que es una persona conflictiva, o a que tiene un modo de ser que no agrade a los demás.

j. Si tiene ocupaciones o compromisos que son incompatibles con su trabajo.

k. Si sus aspiraciones en cuanto a trabajo son demasiado ambiciosas o si son razonables.

4. Aspectos a investigar sobre el interés por ingresar a la institución.

a. Se debe determinar si cuenta con un interés por ingresar a la institución, o si solamente fue por acudir a otra empresa más.

b. Establecer si su motivación fue interna, o fue ins

tigada por otras personas.

c. Establecer que más le interesa de la institución - (por ejemplo: el puesto, las prestaciones, el sueldo, el horario o por estar con un amigo, etc.).

d. Por qué fuente de difusión se enteró de la vacante.

e. Esclarecer si pretende permanecer mucho tiempo en este lugar, etc.

5. Aspectos a investigar sobre el interés por el puesto que se le designó se debe:

a. Verificar si está de acuerdo en el puesto que se le designó.

b. Aclarar por qué le interesa, poniendo un especial-cuidado si no está enterado de qué trata el mismo, cuáles son - son los planes de desarrollo, etc.

c. Establecer si puede ser reubicado en otra plaza o si puede hacer viajes (indicando la frecuencia) en caso de que se estipule.

d. *Establecer si puede trabajar horas extras, en caso de que el puesto lo requiera.*

e. *Clasificar las necesidades del puesto.*

6. *Aspectos a Investigar sobre el Ambiente Familiar:*

a. *Si le gusta vivir en el campo, en provincia o en una capital.*

b. *Si el lugar donde está situada la empresa está de acuerdo con sus preferencias e intereses.*

c. *Si la ubicación de su casa está de acuerdo con sus ingresos.*

d. *Si cambia de domicilio con demasiada frecuencia y cuánto tiempo lleva en el actual.*

e. *Si vive con parientes o en forma independiente.*

f. *Si su nivel de vida está de acuerdo con sus ingresos.*

g. *Si le agrada permanecer, después del trabajo, en su casa o si prefiere hacer planes nocturnos fuera de ella.*

7. Aspectos a Investigar sobre los Antecedentes Familiares:

a. Si a juzgar por la posición de los padres del solicitante, de sus ingresos, bienes, etc., la posición económica - de sus padres es de clase baja, media o alta y, por consiguiente, si se trata de un candidato que busca una carrera definitiva para su vida, o si de lo que trata es buscar una experiencia transitoria.

b. Si tiene la misma vocación de su padre, lo cual es importante en algunos casos.

c. Si el solicitante es hijo único, o si la diferencia de edad de sus hermanos es muy grande, y si cualquiera de los hechos anteriores puede tener alguna incidencia en la formación de su personalidad afectando su adaptación.

d. Si su infancia y adolescencia se desarrollaron en un ambiente familiar normal.

e. Si sus padres vivieron juntos, o si tuvieron cambios bruscos de domicilio.

f. Si ha logrado el candidato un desarrollo emocional normal y una adaptación adecuada al medio, y si se espera o no que por sus antecedentes se llevará bien con sus compañeros de

trabajo.

g. Si su familia está vinculada en alguna forma a la empresa, por ejemplo, si tiene parientes que trabajen en ella, - si estas circunstancias son favorables o desfavorables para su éxito en el nuevo empleo.

h. Si el ambiente familiar en que se formó favoreció su iniciativa, responsabilidad y confianza en sí mismo y si - - creó en él un carácter firme o independiente.

i. Si sus padres son o fueron de buena cultura general, lo cual es importante para la formación moral del individuo.

#### 8. Aspectos a Investigar sobre la Situación Económica

a. Si el solicitante tiene un balance financiero favorable o desfavorable.

b. Si es posible que su situación económica demasiado favorable puede afectar su estabilidad y actitud hacia el trabajo.

c. Si vive de acuerdo con sus ingresos teniendo en -- cuenta el costo de la vida y las personas que de él dependen.

d. Si aspira a ganar más sueldo del que ganaba en la empresa anterior o en la actual, y cuál es la razón, y si se conforma con un sueldo inferior y ver si es posible que pueda acomodar sus gastos a ese ingreso y por qué acepta disminuirlo.

e. Si el principal motivo para trabajar en general y para aceptar el nuevo puesto es de orden económico.

f. Si sus aspiraciones de sueldo son razonables.

g. Si revela interés por ganar y ahorrar dinero.

h. Si le agrada confiar en sus propios medios y maneja su dinero con iniciativa y responsabilidad.

i. Si el nivel de vida que lleva, por ejemplo, la renta que paga, el auto que posee, etc., está por encima de sus posibilidades económicas.

j. Si tiene obligaciones, por ejemplo, cargas familiares que lo forcen a trabajar con constancia y dedicación.

#### 9. Aspectos a Investigar sobre Características de Personalidad:

a. Checar si las características de personalidad encontradas en las diferentes pruebas, concuerdan con la realidad del candidato.

b. Confrontar información que sea dudosa.

c. Ampliar información que sea débil.

10. Aspectos a Investigar sobre el Estado de Salud:

a. Si el solicitante considera que su salud es apenas regular o si es buena, y por qué razones.

b. Si han sido frecuentes sus faltas al trabajo por causa de mala salud.

c. Si sus costumbres y actividades son saludables -- (Participación en deportes, horas de sueño, recreación sana, -- etc.).

d. Si tiene una apariencia saludable, enérgica y vigorosa.

e. Si su voz es clara, entusiasta y agradable y si sabe expresarse bien y si estas condiciones son importantes para el puesto.

f. Si para conservar su salud va con frecuencia al médico.

g. Si tiene defectos físicos

h. Si ha sufrido enfermedades graves y si ha sido hospitalizado.

i. Si sus pasatiempos o sus características de personalidad, lo inducen frecuentemente a sufrir accidentes.

j. Si revela disturbios emocionales, si fuma poco o demasiado, duerme poco o demasiado, tiene costumbres o maneras extrañas si le gusta enfermarse, o se muestra extremadamente nervioso en la entrevista.

k. Si el estado de salud de las personas que viven con él es satisfactorio.

11. Aspectos a Investigar sobre Actividades Distintas al Trabajo.

a. Si sus horas diarias de trabajo y de descanso están debidamente equilibradas. Si ocupa sus ratos libres en actividades constructivas y si sus distracciones revelan en él una personalidad definida.

b. Si sus aficiones están de acuerdo con su vocación profesional.

c. Si sus distracciones revelan un temperamento extrovertido o introvertido.

d. Si le gustan demasiado las bebidas o drogas, o si es moderado en este sentido, o si tiene síntomas de estar bajo la influencia de éstas.

e. Si tiene antecedentes penales y sus causas.

f. Si acostumbra leer libros, revistas, periódicos, - con qué frecuencia y de qué tipo de lectura.

g. Si a través de sus actividades sociales revela un temperamento del líder.

h. Si le interesa viajar más de lo que en el puesto - se le puede ofrecer o si, por el contrario, el puesto implica - demasiados viajes para él.

i. Si las distracciones que le agradan son incompatibles con las funciones del puesto.

j. Si las actividades y funciones del puesto estarían en contradicción con su vocación profesional.

## 12. Aspectos a Investigar sobre sus Intereses o Metas:

a. Establecer qué tipo de intereses profesionales pre

fiere y si éstos son acordes con sus estudios, pasatiempos o -- simplemente si éstos concuerdan con su realidad.

b. Establecer y categorizar sus metas en forma global, ya sea a corto, mediano y largo plazo y en caso de no haberlas, limitarse a lo que reporte el candidato.

c. Confrontar al candidato, si es que algunas de sus metas fueran incompatibles con la ejecución del puesto designado, y/o con las necesidades del mismo.

### 13. Aspectos a Investigar sobre el Concepto de la Institución:

a. Establecer el concepto que el candidato tiene de la institución para así evaluarlo directamente con su motivación hacia ésta.

b. Determinar el grado en el cual el candidato conoce a la empresa.

### 14. Cierre de la Entrevista y Esclarecimiento de Dudas del Candidato:

a. Debe cerciorarse de que el candidato ha entendido las características de la empresa y del puesto al que se dirige, de no ser así esclarecer las posibles dudas.

b. Informarle los siguientes pasos en su proceso de selección.

c. Anticipar el cierre de la entrevista.

d. Dar la despedida.

### 3.4. EXAMENES DE ADMISION

Los exámenes de admisión permiten establecer el grado de conocimientos y habilidades de los candidatos, por medio de los cuales se puede determinar desde un principio, si el candidato puede o podrá (en caso de ser capacitado) desempeñar o innovar una ejecución más idónea al puesto que se canalice.

Existen cuatro tipos de exámenes:

#### 3.4.1. De Conocimientos Generales

Estos exámenes se utilizan invariablemente con todos los candidatos y su resultado refleja en forma aceptable si su aprendizaje escolar ha sido satisfactorio, si posee los conocimientos elementales, y en caso de serlo así, como estos pueden reforzar o decrementar la ejecución del candidato en un puesto determinado.

### 3.4.2. De Habilidades.

Estos exámenes también se utilizan invariablemente con todos los candidatos y su resultado arroja la medida en que un candidato es hábil en ciertos aspectos como trabajos manuales, - trabajos en número, etc.

### 3.4.3. De Coeficiente Intelectual.

Por medio de esta clase de exámenes, se puede pronosticar en gran medida la potencialidad que un individuo puede mostrar en el puesto que se canalice y/o en futuras promociones, - lo cual le permitirá elegir o crear una nueva solución a sus -- problemas, en base a las experiencias que ha tenido con anterioridad. Una vez realizadas esta clase de pruebas a los candidatos, el jefe de evaluación decide en base a los resultados y a los perfiles del puesto existente, que personas pueden continuar sus exámenes y quiénes definitivamente están reprobados; - éstos últimos, ya no continúan los exámenes y los que hayan hecho, sólo se registran y se archivan.

### 3.4.4. De Personalidad

A través de estos medios se obtiene una información -- más detallada acerca de las características de personalidad del candidato, que pueden actuar en forma positiva o negativa en el

momento en que dicha persona sea canalizada a un determinado -- puesto.

Todos los resultados son confidenciales y solo se pueden comunicar a los funcionarios del área de personal aquellos datos cuantitativos y cualitativos que puedan servir como diagnosticadores de un futuro desempeño, así como aquellas características de personalidad que podrían obstaculizar el buen desempeño de éste; haciendo hincapié que serán resueltas o aclaradas las dudas por un profesional al respecto.

### 3.5. EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Objeto de su realización:

1. Cumplir con lo dispuesto en las condiciones generales de Trabajo.\*

2. Determinar el estado de salud física del solicitante, de manera que no implique riesgos para la Institución ni pa

---

\* Todo empleado para ser admitido al servicio de una institución u organización debe someterse a examen médico que será hecho por un profesional que la misma institución le designe. El empleado estará obligado a someterse a exámenes médicos posteriores cuando así se requiera.

ra el personal, además de tener la seguridad de que se está en condiciones de desarrollar el trabajo.

### 3.5.1. Antecedentes

Previamente a la contratación, los candidatos deben -- pasar un examen médico.

El examen consta de tres fases: examen de laboratorio o gabinete, antecedentes médicos y examen médico de admisión.

Para tal efecto, deben de preferencia estar diseñadas las formas que serán llenadas tanto por el solicitante como por el médico y cuyo uso se dá a conocer en los siguientes documentos:

- a. Examen Médico de Laboratorio o Gabinete.
- b. Antecedentes Médicos (Llenado por el solicitante).
- c. Examen Médico de Admisión (Llenado por el Médico).

### 3.5.2. Examen Médico de Laboratorio o Gabinete.

Perfil de laboratorio:

Se debe obtener para complementar el examen médico. - Dicho perfil contempla los siguientes aspectos, de acuerdo con-

*el sexo del solicitante:*

*Perfil masculino:*

*Biometría hemática*

*Grupo sanguíneo y RH*

*Dosificación de glucosa en sangre*

*General de orina*

*V.D.R.L.*

*Catastro torácico*

*Perfil femenino:*

*Biometría hemática*

*Grupo sanguíneo y RH*

*Dosificación de glucosa en sangre*

*General de orina*

*V.D.R.L.*

*Catastro torácico*

*H.G.C. test.*

*Una vez que se obtengan las características del perfil, no es aconsejable la aceptación del solicitante cuando a criterio del médico, en los exámenes de laboratorio o gabinete, se detecten resultados que indiquen anomalías en una o varias de las pruebas realizadas.*

*Valores que se toman como base para el examen:*

Son los que el laboratorio reporta como normales, de acuerdo con la técnica utilizada.

Los resultados que rebasen los límites de esos valores, podrán ser causa de rechazo.

### 3.5.3. Evaluación de los antecedentes médicos.

Forma que se entrega al solicitante.

Antecedentes Médicos, que debe formular antes de que el médico le practique el examen correspondiente.

No se aconseja la contratación del solicitante: cuando en la forma citada manifieste cualquiera de los siguientes padecimientos o hábitos.

1.- Tener una variación del 25% de kilos más o de menos en relación a su peso ideal.

Las posibles causas son: tener sobrepeso y estar sometido a dieta, estar perdiendo o ganando peso sin causa aparente, pero como consecuencia de un padecimiento crónico, por ejemplo: diabetes, cáncer, etc.

2.- Ser alcohólico.

*No se aconseja la contratación del solicitante.*

*3.- Tabaquismo intenso por tiempo prolongado.*

*Esto a mediano o largo plazo le provocará problemas de tipo enfise matoso y un alto riesgo de cáncer pulmonar.*

*4.- En caso de que en su familia reporte diabéticos, se debe hacer un interrogatorio más exhaustivo cuando se tenga la entrevista con el médico.*

*5.- Padecer diabetes, hipertensión arterial severa, - padecimientos de tiroides, enfermedades del corazón, trastornos de la conducta, reumatismo activo, antecedentes de neuropatía, - fiebre reumática activa, o cualquier otro padecimiento crónico.*

*6.- Padecer amigdalitis frecuentes (3 ó más al año).*

*7.- Haber sufrido infarto de corazón o tener angina - de pecho.*

*8.- Padecer tuberculosis activa, proceso pulmonar o - asma bronquial.*

*Estos padecimientos requieren tratamientos prolongados y control periódico, y en fase activa son contagiosos.*

*9.- Epilepsia.*

10.- Cefalea, migraña o jaqueca en forma repetitiva.

11.- Padecer úlcera, duodenal o gástrica.

Estos padecimientos son crónicos y requieren tratamien-  
tos y revisiones periódicas.

12.- Presentar masas ocupativas (tumores), de cual-  
quier etiología.

13.- Si es mujer, manifestar tener enfermedades en --  
las glándulas mamarias, en el útero y ovarios, o si está embara-  
zada en el momento actual.

#### 3.5.4. Exámen de admisión.

Una vez que obre en su poder la forma de antecedentes-  
médicos requisitada por el solicitante y haya verificado que no  
existe causa de salud física y/o mental para rechazarlo:

La elaboración de la forma debe ser con base en la ex-  
ploración física que el médico efectúe al solicitante.

No es aconsejable la contratación del solicitante:

Cuando el exámen médico detecte los siguientes padeci-  
mientos:

1.- *Problemas de la piel (Vitiligo o acné facial severo).*

*Estos padecimientos no incapacitan para trabajar, pero si merecen atención continua y a largo plazo, lo que ocasiona que el solicitante tendría que ausentarse frecuentemente para recibir atención médica.*

*En caso de que padezca micosis, se le aconsejará acudir al dermatólogo y posponer el examen.*

2.- *Parálisis o movimientos anormales, si éstos son notorios o presentan cierta deformidad.*

3.- *Agudeza visual menor de 5 décimas.*

4.- *Si carece de un ojo.*

5.- *Disminución de agudeza auditiva, muy notable.*

6.- *Amígdalas hipertróficas e infectadas grado II/III.*

7.- *Bocio o aumento de volumen anormal de cuello.*

8.- *Hipertensión arterial severa.*

*Porque se está frente a una persona hipertensa permanentemente.*

*No es aconsejable la contratación del solicitante.*

9.- Hipotensión arterial sintomática (que cause molestias).

10.- Hernias de cualquier orificio o tamaño.

11.- Si presenta criptorquidia.

12.- Falta de integridad física.

13.- Si existe insuficiencia vascular periférica importante o si existe úlcera de tipo varicosa.

14.- Si se observa algún trastorno de la conducta, -- desde el punto de vista mental y neurológico.

### 3.5.5. Archivo de documentación

Una vez terminados los procedimientos indicados todos los casos invariablemente, se deben archivar en el expediente a nombre del solicitante, siendo este examen un paso determinante para la continuación de los trámites del candidato para su contratación o rechazo según sea el caso.

## 3.6. INVESTIGACION SOCIO-ECONOMICA Y LABORAL

### 3.6.1. Objetivo.

Efectuar las investigaciones Socio-económicas, laboral

y penal para minimizar los riesgos para la contratación de candidatos; proporcionando esta información para la toma de decisiones.

#### Encuesta Socio-Económica

Esta encuesta permite determinar las condiciones sociales y económicas en las que se desarrolla la vida del solicitante y se puede tomar una decisión más adecuada y veraz. Esta encuesta está estructurada de la siguiente forma:

##### 1. Situación Económica:

a) Ingreso de los miembros de la familia (detallando el ingreso de cada uno).

b) Aportación que cada miembro hace al hogar (detallando la aportación de cada uno).

c) Detalle de gastos mensuales en el hogar:

- Alimentación
- Renta (cuánto y a nombre de quién está el contrato)
- Pago de hipoteca
- Predial
- Mantenimiento (condominio)
- Luz

- Gas
- Agua
- Teléfono
- Sirvientes
- Mantenimiento de automóvil
- Transportes (cuántos miembros de la familia utilizan transporte)
- Gastos médicos (de quién, en dónde, cuánto)
- Educación (quiénes y cuánto cada uno)
- Ropa (especificar periodicidad)
- Pago de adeudos (especificar cuánto por cada concepto)
- Diversiones (cuánto, en observaciones indique qué diversiones son).

d) Adeudos

Hipoteca, (especificar institución, monto crédito y -- saldo).

Tarjeta de crédito (especificar a nombre de quién y -- saldo).

Créditos a casas comerciales, (especificar a nombre de quién, nombre de la Casa comercial, saldo y concepto).

Préstamos, (a nombre de quién, saldo y concepto) automóbil,

Solicitar documentos que comprueben.

e) *Propiedades:*

Casa, (a nombre de quién y monto)

Terreno, (a nombre de quién y monto)

Automóbil, (a nombre de quién y monto)

Solicitar documentos que comprueben

f) *Ahorros*

A nombre de quién, cantidad y en qué institución.

## 2. *Situación Social*

a. *Ubicación de su domicilio*

b. *Localización*

c. *Zona residencial (especificar categoría)*

d. *Zona Comercial (especificar si es vecindad)*

e. *Zona Industrial (especificar si es vecindad)*

f. *Zona Popular (especificar si es vecindad)*

g. *Pueblo (especificar categoría)*

h. *Tiempo de vivir en dicho domicilio*

i) Cuenta con todos los servicios urbanos

- Estado del inmueble:

Bueno, regular, malo, pésimo? especificar por qué.

Si es edificio (especificar cuántos departamentos son y pisos, en qué piso se encuentra o si está en la azotea, si tiene elevador).

Si es vecindad, (especificar cuántas viviendas son).

- Número y tipo de cuartos (¿es suficiente?)

Recámaras (cuántas)

Baños (cuántos)

Sala, cocina, estudio, cuarto de servicio (quién lo -- utiliza como vivienda en su caso)

En qué estado y condiciones se encuentra

- Mobiliario

Recámara

Número de camas (especificar tipo)

Cocina:

Estufa (tipo) refrigerador, cocina integral (en su caso) indique qué muebles tiene.

Licuadaora, batidora, otros aparatos.

*Comedor:*

*Antecomedor, desayunador, comedor.*

*Sala:*

*Recibidor, sala*

*Otros:*

*Lavadora, televisor (número y clase) consola, equipo modular.*

*Existe orden y limpieza? SI NO ¿por qué?*

### 3. Cuadro Familiar:

*Padre, (nombre, edad, estudios, ocupación)*

*Madre, (nombre, edad, estudios, ocupación, estado civil y fecha de matrimonio).*

*Hermanos, (nombres, edades, estudios, trabajo, en caso de hermanos casados, nombre de la esposa (o), - hijos domicilio.*

*Otras personas que vivan en el mismo domicilio, (paréntesco, nombre, edad, ocupación, por qué motivo viven en ese domicilio.*

*Servicio médico de la familia; en dónde lo reciben - (quiénes y por parte de quién).*

#### 4. Escolaridad.

*Detallar con fechas y lugares los estudios que haya -- efectuado el solicitante, desde la primaria hasta estudios superiores y cursos especiales.*

#### 5. Antecedentes Laborales.

*Lugar donde trabajó, fechas de ingreso y salida, puestos desempeñados, salarios percibidos y motivo de la renuncia.*

#### 6. Comentarios Generales

*Nombre de la persona que se entrevistó, parentesco con el solicitante; que otras personas estuvieron presentes durante la entrevista, qué parentesco tiene con el solicitante, intervinieron durante la entrevista? cuál fué la intervención?, en qué lugar de la casa se desarrolló la entrevista, cuál fué la actitud de la entrevistada?, cuál fué la actitud de los presentes?, compromiso social del solicitante, religión o creencia.*

*En caso de que no estudie y no trabaje, a qué se dedica? El tiempo que no ha trabajado ni estudiando a qué se ha dedicado?*

*Deportes que practica, clubes a los que pertenece,*

*Frecuenta fiestas, qué tipo de fiestas?*

*Tiene amigos, qué tipo de amigos?*

*Cómo se desenvuelve el solicitante en su familia?*

*Viajes al extranjero del solicitante?*

*Cómo son las relaciones dentro de la familia?*

*Parientes foráneos, (nombre, domicilio completo y parentesco).*

### **7. Observaciones**

*Del investigador que realizó la encuesta.*

### **3.6.2. Estudio Socio-Laboral.**

- *Nombre*
- *Sexo*
- *Estado civil*
- *Edad*
- *Fecha de nacimiento*
- *Lugar de nacimiento*
- *Domicilio*
- *Teléfono*

1. *Datos escolares; En este apartado se enunciará únicamente el último grado cursado del solicitante, o bien si es titulado se especificará si es licenciado, maestría o docto-*

rado.

2. *Datos sociales:* Es importante recabar los datos de las actividades de tipo social que realiza el solicitante, para obtener el perfil en que se desenvuelve.

3. *Datos laborales:* Para efecto de conocer la trayectoria laboral del solicitante, se deben adjuntar las investigaciones realizadas en las empresas o instituciones en las que ha prestado sus servicios, con una forma de investigación laboral, siendo esta aparte de lo que se transcribe.

4. *Datos personales de los padres:* Se debe mencionar el nombre completo de cada uno de ellos, edad, estudios, ocupación y antigüedad, así como su estado civil, esto se hace con la finalidad de saber si dichas personas realizan alguna tarea productiva; así como el nivel de extracción del solicitante.

5. *Propiedades:* Únicamente se enuncian los bienes -- muebles y/o inmuebles que posea la familia.

*Situación Social:* Este punto tiene como objeto describir en qué medio se desenvuelve el solicitante, para determinar el status social al que pertenece, esto se puede constatar obteniendo los siguientes datos: quiénes viven en el domicilio; observando y evaluando la ubicación y el estado del inmueble, la-

manera en que se encuentra organizado, y la composición del mobiliario, así como el estado de orden y limpieza.

6. Referencias: Se debe preguntar por dos personas - que conozcan al solicitante, que no sean familiares, recabando los siguientes datos:

Nombre, edad, domicilio, teléfono, tiempo de conocerlo y cómo lo conoció.

7. Desarrollo de la entrevista y observaciones: En este último se especifica con quién se realizó la entrevista, - parentesco con el solicitante, la actitud para con la misma, y el lugar de la casa donde se efectuó la investigación, así como también se nombra qué otras personas se encontraban presentes, - denotando si intervinieron. Posteriormente, se redacta la síntesis del curriculum del solicitante, datos de los padres y situación social general.

Como cierre de esta investigación, el estudio debe llevar al calce el nombre del funcionario que revisó el estudio y del que lo investigó, así como sus firmas y las fechas en que se realizó la investigación.

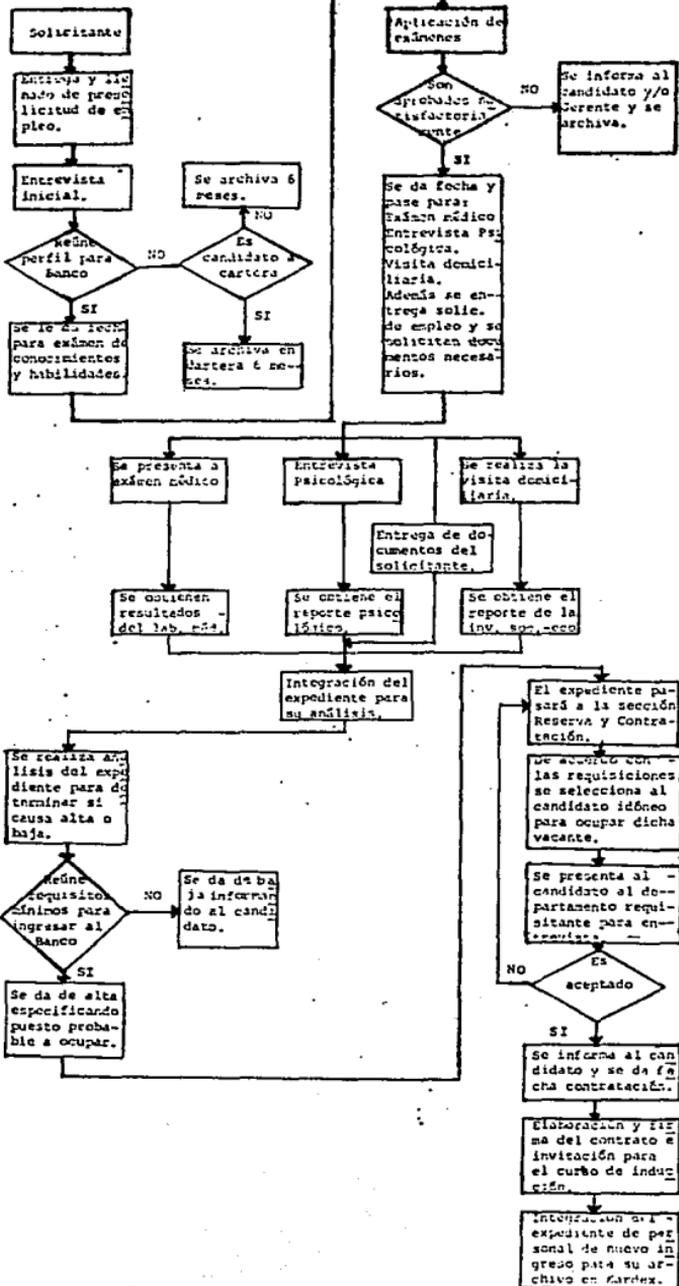
8. Informe final de resultados:

a. *Objeto del informe:* Ya que el proceso de selección de candidatos a empleados, tiene varias etapas en un solo informe se permite visualizar ampliamente los resultados sin tener que recurrir por separado a cada etapa.

b. *Destino del informe:* Este informe se debe entregar a la persona que toma la decisión para contratar a tal o cual candidato, facilitándole su tarea al darle una panorámica amplia del candidato.

Una vez analizados todos y cada uno de los puntos que integran el proceso de selección en las sociedades nacionales de crédito, es conveniente hacer un diagrama que muestre este proceso, de manera que permita conocer las alternativas de decisión y el flujo de las actividades que se desarrollan en el departamento correspondiente. (Cuadro III)

CUADRO III



C A P I T U L O I V  
PROYECTO DE CAPACITACION DE ATENCION AL PUBLICO

4.1 INTRODUCCION

*La presente tiene como finalidad la exposición de los resultados obtenidos en la investigación efectuada para detectar las necesidades de capacitación del personal de atención al público, específicamente de aquellos que ocupan el puesto de cajeros en un área bancaria.*

*Por otra parte, se presenta un proyecto cuyo objetivo principal es satisfacer los requerimientos de capacitación del personal citado en el párrafo anterior.*

4.2 MARCO LEGAL

*A partir del 1o. de Enero de 1984, las relaciones de trabajo de las instituciones dedicadas a la prestación del Servicio Público de Banca y Crédito con sus empleados, se ubican dentro del marco legal preciso y definido que establece la Ley Reglamentaria de la fracción XIII Bis del Apartado B, del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos o la Ley Laboral Bancaria, como familiarmente se le llama, la que con un enfoque exclusivo para el ámbito bancario,*

vino a esclarecer dudas, consolidó la seguridad en el trabajo, delimitó responsabilidades, garantizó derechos y obligaciones, y ha contribuido a la conservación del buen clima que favorece el desarrollo de las relaciones laborales en las instituciones nacionales de crédito.

No obstante, hace falta una pieza importante para -- completar el marco normativo de las relaciones laborales, el -- instrumento que detalla de manera especial los elementos principales de la relación de trabajo en las sociedades nacionales de crédito como son: la clasificación del personal; los derechos y las obligaciones tanto de la institución como de los -- empleados y las prestaciones de que estos últimos disfrutaban.

Las condiciones Generales de Trabajo son el ordena- -- miento que contiene las normas específicas aplicables a las -- relaciones laborales entre una institución y su personal, en -- el cual se establecen los derechos, beneficios y prestaciones -- en favor del personal de la institución, así como las obliga- -- ciones de uno y otra.

Al entrar en vigor las condiciones sustituyen al Re- -- glamento interior de Trabajo.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 49 del --

Las Condiciones Generales de trabajo, todos los trabajadores -- tienen derecho a que la institución les proporcione capacita- ción y adiestramiento de acuerdo a sus posibilidades presump- tales, que les permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo, conforme a los programas que la misma formule -- que sean aprobados por la Secretaría a través de la Comisión -- Nacional Bancaria y de Seguros, para cuyo efecto los presenta- rán a ésta dentro de los primeros sesenta días correspondientes a los años noes.

Así mismo el Artículo 50 del mismo, establece que la - institución formulará los planes y programas para proporcionar- capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, tomando en -- cuenta la opinión de la Comisión mixta. Dichos programas po- drán abarcar periodos de dos hasta cuatro años, de acuerdo a lo siguiente:

1. La Capacitación y el adiestramiento tendrán por -- objeto:

a. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y ha - bilities de sus trabajadores;

b) Informarlos sobre la aplicación de las nuevas tec- nologías referidas a la actividad financiera;

c. Prepararlos para ocupar vacantes o puestos de nueva creación;

d. Prevenir contra los riesgos del trabajo a los trabajadores y contra aquéllos que puedan dañar la estabilidad y la actividad de los trabajadores y de la institución;

e. Incrementar la productividad de los trabajadores;

f. Buscar la superación y el desarrollo personal de los trabajadores y su orientación y formación para el trabajo;

g. Crear en los trabajadores, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades, aptitudes y su cultura en general, conciencia de la importancia de la prestación del servicio público de banca y crédito;

h. Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social de la institución y del medio en que se desenvuelve, se mejore dinámicamente la organización y el funcionamiento de ésta, se realice de manera eficaz y eficiente su objeto social y se ejecuten satisfactoriamente sus planes y programas de trabajo;

i. Preparar a los trabajadores para mejorar las relaciones internas en la institución y las externas en aquellos -

puestos que así lo requieran, y consecuentemente, la imagen de la misma y de sus componentes, y,

j. Prepararlos para que estén en condiciones de influir, con sentido positivo y en una actitud que se signifique por activa, en el desarrollo del servicio público de banca y crédito;

II. El derecho del trabajador a que la institución le proporciona capacitación y adiestramiento, implica la obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes de evaluación, excepto que acredite su competencia, a satisfacción de la institución - documentalmente o mediante examen de suficiencia;

III. La institución podrá convenir con sus trabajadores que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de sus oficinas;

IV. El trabajador de nuevo ingreso que requiera y reciba capacitación o adiestramiento al prestar sus servicios, - estará sujeto a las Condiciones Generales de Trabajo que rijan para los demás trabajadores, y

V. La institución deberá, además:

a) Ejercer una acción coordinadora y de supervisión para que los planes y programas de capacitación se ejecuten de manera descentralizada por parte de sus establecimientos;

b) Procurar que la capacitación que se imparta en -- los establecimientos sea preferentemente abierta, para que los trabajadores queden sujetos a la autocapacitación supervisada; sin perjuicio de la que se imparta personal y directamente por los instructores;

c) Enriquecer la capacitación y el adiestramiento -- con actividades complementarias de apoyo y de estímulo, en lo artístico y en lo cultural;

d) Procurar que la capacitación y el adiestramiento sean tomados en cuenta en la aplicación del escalafón, a fin -- de que el esfuerzo que realicen los trabajadores encuentre debida compensación;

e) Revisar dinámicamente las necesidades de capacitación y adiestramiento y considerar también con sentido renovador y creativo los cursos y técnicas didácticas;

f) Evaluar con sentido de proyección, en base a las cifras estadísticas, los resultados de la capacitación y el -- adiestramiento para partir de éstos hacia una mejor orienta- --

*ción y aprovechamiento de los recursos humanos;*

*g) Llevar un padrón de instructores, y*

*h) Instrumentar una labor editorial, de manera permanente, de material didáctico para cursos de todo tipo incluyendo los abiertos y los que se impartan por correspondencia - y que podrán desarrollarse individualmente, o de manera asociada, con otras instituciones del sector financiero.*

#### *4.3 JUSTIFICACION*

*Actualmente todas las instituciones son Instituciones de Banca Múltiple que se encuentran ubicadas dentro del mercado de Sociedades Nacionales de Crédito, y que desde su nacionalización contribuye, con el ejercicio de sus facultades, a consolidar el desarrollo económico nacional; asegurando su carácter social como prestadora de un servicio público.*

*Sin olvidar sus objetivos sociales, buscan una mayor participación en la captación de dinero y/o capitales, así como, ofrecer un servicio al público que las mantengan como sociedades de crédito eficientes en nuestro país.*

*Las sucursales son el corazón del funcionamiento de éstas, a su vez, son la entrada del cliente. Es por esto que-*

la atención que se le brinde al público es de importancia definitiva, por lo que requiere una gran dedicación, puesto que de la realización eficiente de sus funciones y de la atención que se le manifiesta al público va a depender que siga manteniendo a sus clientes y la atracción de clientes potenciales.

Dentro de las funciones del Gerente de la Sucursal se encuentra la de elaborar planes de captación y servicios. Para ello debe realizar una estadística mensual la cual comparándola con los meses anteriores le arroje como resultado un índice decreciente en la captación de clientes dentro de la Sucursal; así mismo, que observe que el pago de servicios diversos ha sufrido una considerable disminución. En respuesta a todo esto, el Gerente de la Sucursal debe solicitar al Subgerente de Personal realice un estudio profundo para determinar las causas de dicha situación.

Después de analizar los dos aspectos que conforman el servicio al público, es decir, la tarea y la orientación humana, se concluye que este último aspecto ha sido descuidado.

Se solicita al Departamento de capacitación que elabore un proyecto que satisfaga dichos requerimientos.

Para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que ocupan el puesto de cajeros, se localizan las --

discrepancias entre lo que debiera hacerse y lo que realmente se hace. El procedimiento para llevar a cabo lo anterior es - el siguiente:

- Situación idónea, es decir, lo que debiera hacerse.

La situación idónea se instituye mediante el análisis de los documentos que a continuación se mencionan:

a. El organograma de la Sucursal, para ubicar el - puesto objeto de estudio dentro de la estructura organizativa, (consultar anexo A).

b. La descripción de puesto, para determinar cuáles son las funciones que debe desarrollar el titular del mismo, - y; (consultar el anexo B).

c. Los requerimientos que debe cubrir el titular del puesto de cajero. (consultar anexo C).

- Situación real, o sea, lo que realmente se hace.

Para la determinación de la actividad real desarrollada se utilizan las siguientes técnicas de recopilación de información:

1. Mediante la observación directa del empleado de servicio al público (cajero) llevada a cabo por uno de los empleados del Departamento de Capacitación. Este último se debe auxiliar de cuestionarios para evaluar la actitud del primero al prestar el servicio.

2. Una entrevista con el Supervisor de Cajeros, para conocer aspectos imparciales sobre el desempeño de las actividades de los empleados a su cargo, así como, las sugerencias del mismo.

3. Por otra parte, se realiza el conteo y se observa el contenido cuantitativo y cualitativo de las boletas de sugerencias y quejas que el público hace con respecto a la Sucursal y a los empleados de ésta.

- Análisis de la situación real contra la situación idónea.

El análisis de la información, recabada arroja como resultado que las tareas operativas se están llevando a cabo en forma eficiente, sin embargo, se ha relegado a segundo término el aspecto humano en el trato al público.

#### 4.4 DEFINICION DEL PROBLEMA.

Una vez hecha la investigación, si la Gerencia de Personal observa que los empleados de atención al público han descuidado su actitud de servicio por concentrar su actividad en las tareas operativas, se hará necesaria la elaboración de un programa que satisfaga los requerimientos de capacitación del personal que ocupa el puesto de cajero en esa Sucursal.

#### 4.5 PROGRAMA DE ATENCION AL PUBLICO

##### + Definición de la población

Puesto:

Cajero General

INTEGRANTES:

NECESIDADES ESPECIFICAS DE CAPACITACION:

Atención al público

ESCOLARIDAD PROMEDIO:

Segundo año de educación media superior

CURSO QUE SATISFACE LAS NECESIDADES DE CAPACITACION:

NOMBRE DEL PROGRAMA:

GENERALIDADES:

Sensibilizar al empleado de la importancia de la aten

*ción al público.*

**PROPOSITOS:**

+ *General:* *Sensibilización de los participantes con respecto a lo que implica la atención al público y actitud de servicio.*

+ *Particulares:* *El participante podrá:*

1. *Identificar los diferentes aspectos que constituyen una actitud de servicio y una adecuada atención al público.*
2. *Identificar y distinguir conductas y situaciones en donde se da una actitud de servicio y una adecuada atención al público.*
3. *Poner en práctica conductas que denoten actitud de servicio.*

**OBJETIVOS CONDUCTUALES:**

*Al término del curso el participante:*

1. *Dentro de una situación de simulación y adoptando el papel de "empleado bancario", presentará por lo menos seis*

conductas características que denoten actitud de servicio. En su comportamiento habrá una ausencia total de conductas que denoten una falta de actitud de servicio. La evaluación será hecha por el individuo que juegue el papel de "público" y por el "observador". También habrá una autoevaluación.

2. Dentro de una situación de simulación donde un compañero se desempeñe como público y otro como empleado bancario, detectará aspectos del empleado bancario que denoten, tanto presencia como carencia de actitud de servicio. Enlistará sistemáticamente estos aspectos y retroalimentación al compañero que jugó el papel de "empleado bancario".

3. Enlistará, por lo menos, diez conductas características que denoten actitud de servicio.

4. Dramatizará conductas de actitud de servicio.

5. Valorará la importancia que tiene el ofrecer al público efectividad en el servicio y un trato personalizado y amable.

Para la efectividad de este curso se presentarán casos e ilustraciones de situaciones reales, que permitan la detección de fallas en la actitud de servicio del empleado bancario.

Temas.

1a. Sesión:

La tarea y la Orientación Humana.

- Hábitos negativos de conducta en el personal de mostrador.
- Hábitos negativos de conducta en el personal de escritorio.

2a. Sesión:

Conductas positivas y negativas de una actitud de - -  
servicio.

- Hábitos positivos y negativos en el personal de mostrador.
- hábitos positivos y negativos en el personal de escritorio.

3a. Sesión:

Importancia de la expresión facial.

- Expresión facial.

Aquí se tratará la importancia que tiene la expresión de la cara en nuestras relaciones con los demás.

Esta ilustración presentará una reseña de muchas expresiones, recalcando la necesidad de hacer énfasis en dos de nuestras principales expresiones: la son-

risa y la mirada.

- *Personalizado el encuentro.*

*Aquí se narrará una situación bancaria en la que interviene un cliente tímido, al cual nadie hace caso, hasta que uno de los empleados nota de su presencia y lo trata con actitudes positivas de servicio. Lo que hace que el cliente se sienta impactado y se retire muy satisfecho.*

*Recalcando la necesidad de tratar al cliente como persona.*

- *Saludos y despedidas*

*Se presentarán las distintas formas de saludo que se acostumbra en los diversos países y las distintas culturas.*

4a. Sesión:

*La rapidez y efectividad en el servicio y el trato personalizado.*

5a. Sesión:

*Satisfacción en el trabajo.*

- *Actitud de servicio y satisfacción en el trabajo.*

RECURSOS REQUERIDOS PARA LA IMPARTICION DEL CURSO:

1. Humanos:

2. Instructores Internos

2. Materiales:

Atriles.

Videocassettera.

Portafolios instructores.

Manuales participante.

Carpetas evaluación.

Programa del curso.

Listas de asistencia

Lista de calificaciones.

Videocassettes.

Cassettes.

Gafetes.

Aula.

El curso se llevará a cabo de la siguiente manera:

- 10 días hábiles (5 sesiones)

- Con duración de 2 horas diarias

- Horario: el adecuado al tipo y ubicación del centro de capacitación o sucursal.

- El lugar: aula con capacidad de 15 personas, cercano a la sede.

#### 4.6 RECOMENDACIONES.

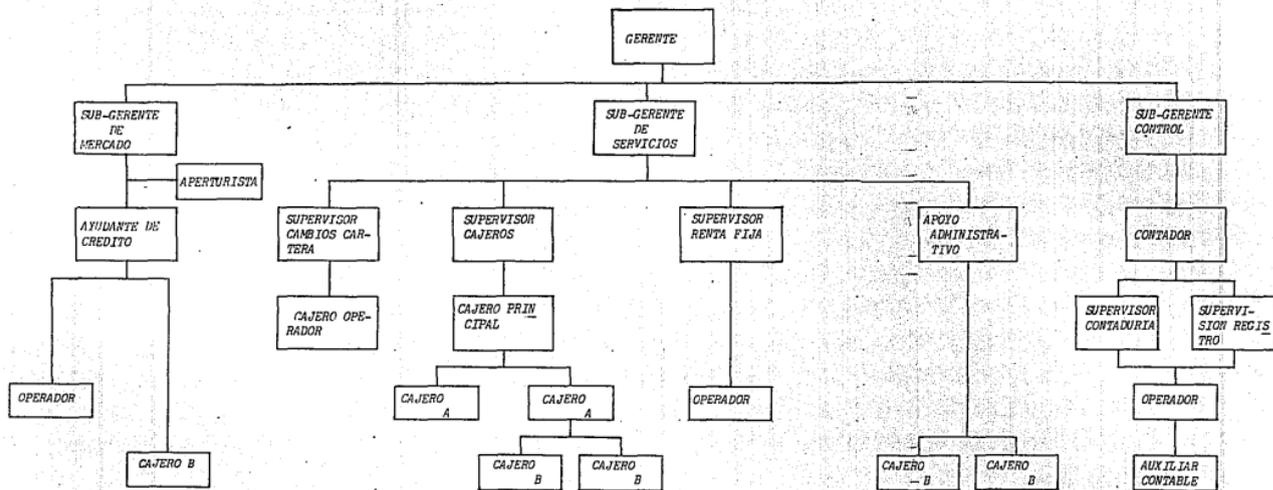
Al realizar la implementación del programa de capacitación se recomienda:

1. Que se especifique dentro de la descripción y requerimientos del puesto el aspecto de la atención humana al público.

2. Que la instrumentación del programa se lleve a cabo de manera general, es decir, que se promueva la participación de otras Sucursales de la Institución para obtener un mayor beneficio y un menor costo.

3. Que se realice una retroalimentación por medio de evaluaciones periódicas hechas por el Contralor u otros empleados cercanos a la actividad de cada uno de los participantes.

4. Que se establezca un sistema de estímulos y ascensos para premiar a los participantes más sobresalientes al término del curso.



## ANEXO B

---

*DESCRIPCION DEL PUESTO*

---

*PUESTO:* CAJERO GENERAL

*REPORTA A:* SUBGERENTE

*LE REPORTA:* AUXILIAR DE CAJA

---

*PROPOSITO:*

*Este puesto se crea con el objeto de vigilar y custodiar el efectivo en billetes, divisas y otros valores que se concentran en la bóveda principal, a través del control de los depósitos y retiros efectuados por las Sucursales y clientes de la Institución.*

---

*FUNCIONES:*

*- Vigilar que se mantengan dentro de los límites establecidos, la existencia suficiente de billetes en moneda nacional y moneda extranjera, para cubrir las necesidades de efectivo de las Sucursales y clientes.*

*- Controlar el envío y concentración del efectivo de las Sucursales y clientes, vigilando que se realicen dentro --*

de los lineamientos de operación y seguridad establecidos.

- Efectuar el arqueo general de caja, verificando que las entradas y salidas de efectivo, divisas y otros valores, coincidan con consolidación y posición contable correspondiente.

- Asegurar que se disponga de los implementos de trabajo requeridos para el óptimo desempeño de las labores asignadas al personal a su cargo.

---

## ANEXO C

---

**REQUERIMIENTOS DEL PUESTO**

---

**CAJERO GENERAL**

- *Conocimientos de los procedimientos operativos para los servicios de caja.*
  - *Conocimientos de contabilidad bancaria.*
  - *Habilidad en el manejo de equipos.*
  - *Mecanografía.*
-

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

1. Toda empresa tiene que conocer sus necesidades de personal, en cada departamento y en los diversos niveles de empleo.

2. El planteamiento de las necesidades de personal exige dar respuestas a las originadas por obtener, desarrollar y mantener a la fuerza de trabajo en bien de toda la institución.

3. Entre más escaso resulte el recurso humano más solicitado será estableciéndose una competencia entre los que conforman la demanda del mismo.

4. Ningún aspecto de un sistema de personal es más importante que el proceso de captación; si éste no es elaborado sobre criterios científicos difícilmente las instituciones podrán obtener recursos humanos calificados.

5. Todo programa de captación debe responder a una adecuada planificación que considere los movimientos de personal que se presentan periódicamente en la institución, así como los requerimientos de nuevos cargos como resultado de la expansión de la misma.

6. El proceso de captación debe hacerse antes de que se presente la necesidad de cubrir la vacante, de lo contrario el funcionamiento normal de la institución se vería afectado.

7. Una efectiva política de captación tiene que difundir las necesidades de recursos humanos hacia todos los - - ámbitos.

8. El proceso de selección es un procedimiento para encontrar al hombre apto que cubra el puesto adecuado a un cos to también adecuado.

9. La selección es un proceso complicado y costoso - que requiere el desarrollo de métodos adecuados para satisfacer las demandas internas de recursos humanos en cualquier ins titución.

10. La organización de los programas de capacitación de una institución, dependerá de factores como objetivos y tamaño de la misma, y la responsabilidad interna para la organización de estos programas corresponderá al departamento de per sonal.

11. La capacitación tiene como finalidad convertir - las aptitudes innatas del recurso humano en capacidades para - un puesto o actitud específico.

12. Actualmente la preparación del licenciado en Administración de Empresas corresponde a la de un coordinador -- cuya función primordial es optimizar los recursos con los que cuenta una organización.

13. Como una respuesta a la necesidad de crecimiento-económico-organizacional el profesional de la administración -- se ha dirigido hacia la especialización en alguna de las áreas funcionales del proceso administrativo.

14. En este caso en particular y de acuerdo al seminario en cuestión podemos afirmar que; el aspecto más importante y significativo en la administración en cualquier organización, es y sera la selección de personal.

## QUETZALCOATL

Quetzalcóatl, fue quizás el más complejo y fascinante de todos los Dioses mesoamericanos. Su concepto primordial, sin duda muy antiguo en el área, parece haber sido el de un monstruo serpiente celeste con funciones dominantes de fertilidad y creatividad. A este núcleo se agregaron gradualmente otros aspectos: la leyenda lo había mezclado con la vida y los hechos del gran Rey sacerdote Topiltzin, cuyo título sacerdotal era el propio nombre del Dios del que fue especial devoto. En el momento de la conquista, Quetzalcóatl, considerado como Dios Único desempeñaba varias funciones: Creador, Dios del viento, Dios del planeta Venus, héroe cultural, arquetipo del sacerdocio, patrón del calendario y de las actividades intelectuales en general, etc. Un análisis adicional es necesario para poder desentrañar los hilos aparentemente independientes que entran al tejido de su complicada personalidad.



IMPRESO EN LOS TALLERES DE:  
**EDITORIAL QUETZALCOATL, S. A.**  
MEDICINA No. 37 LOCALES 1 Y 2 (ENTRADA POR PASEO DE LAS  
FACULTADES) FRENTE A LA FACULTAD DE MEDICINA DE C. U.  
MEXICO 20, D. F. TELEFONOS 658-71-66 Y 658-70-88