



*Universidad Nacional Autónoma  
de México*

*Facultad de Psicología*

*“Reclutamiento y selección de personal de una Sucursal  
Bancaria como un pronóstico de éxito en el desarrollo”*

**T E S I S**

*Que para obtener el Título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGIA*

*p r e s e n t a*

**ANGELICA MELGOZA RESENDIZ**

*Asesor: Dr. Rodolfo E. Gutiérrez M.*

11-009720

*México, D. F.*

*1989*



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

7 Ps- 4834.

A mis padres y hermanos

De quienes siempre he recibido  
apoyo y cariño.

A mi asesor

Que con su profesionalismo  
y valiosa asesoría, hizo  
posible mi realización  
profesional.

T. Ps. 4834

A mi esposo

Que con su amor, apoyo y entusiasmo  
ha logrado proporcionarme confianza,  
tranquilidad y deseos de superarme.

# I N D I C E

PAGINA

## INTRODUCCION

CAPITULO I.	HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO.	8
1.-	Antecedentes generales de la Administración de Recursos Humanos.	13
2.-	La banca.	25
	- Antecedentes Generales	25
	- Origen de los bancos	25
	- Definición	25
	- La banca mexicana	26
	- Evolución de la banca en México	27
	- Funciones de la banca en México	29
	- Sistema Bancario Mexicano	36
	- Antecedente generales de Banco Obrero, S.A.	40
CAPITULO II.	EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.	42
1.-	Estudio de los elementos necesarios para un puesto.	51
2.-	Diferentes fuentes de reclutamiento de personal.	57
3.-	Procedimientos para organizar las entrevistas.	63
4.-	Entrevista inicial.	67
5.-	La elección final.	90
6.-	Inducción de personal.	93
CAPITULO III	LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA CAPACITACION.	98
1.-	Planeación de la capacitación.	104
2.-	Aplicación de la capacitación en la banca.	116
CAPITULO IV.	DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	118
1.-	Qué es el desarrollo de personal.	120
2.-	La administración del Desarrollo Organizacional.	124
3.-	El proceso de Desarrollo Organizacional como base para lograr el éxito o el fracaso.	128

M-0097720

PÁGINA

CAPITULO V.	SEGUIMIENTO DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION Y DESARROLLO DE PERSONAL DE UNA NUEVA SUCURSAL BANCARIA.	131
-------------	---	-----

METODOLOGIA:

- Planteamiento del problema	131
- Objetivos	132
- Hipótesis del trabajo	132
- Definición de conceptos	133
- Definición de variables	134
- Población	135
- Instrumentos	136
- Procedimiento	136
- Análisis estadístico	140
- Discusión	145
- Conclusiones	156
- Evaluación crítica y sugerencias	158
- Resumen	159
- Bibliografía	160
- Apéndices	

## INTRODUCCION

La selección y la capacitación de los empleados constituye los métodos primordiales de que dispone una organización para lograr el nivel de destreza y habilidad de su esfuerzo de trabajo.

La selección busca mejorar los niveles de habilidades mediante un proceso de eliminación. Los procedimientos de selección validos permiten a la organización contratar una proporción mayor de empleados con habilidades a un alto nivel de lo que se lograría de otra forma. Alternativamente, capacitación, busca alcanzar este objetivo aumentando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo ya existente.

Existe mucha bibliografía sobre los temas de selección, capacitación y desarrollo de personal y en toda ella se argumenta que estos tres procesos deben tener una interrelación constante y que si se interrumpe una de ellas no se logran los objetivos fijados o se logran a medias.

Actualmente, son pocas las empresas que cuentan con el personal idóneo para desarrollar cada una de las áreas mencionadas y esto dá como resultado un procedimiento poco profesional.

De esta problemática, surge el interés de realizar la presente investigación, siendo el resultado de las experiencias vividas en el escenario real de la labor cotidiana.

Dicha labor se encuentra dentro de la psicología del trabajo y el tema que se investigó, abarcó el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de personal.

El propósito de esta investigación es ofrecer a una institución bancaria o empresa de otro giro, los elementos necesarios para la validez y confiabilidad del proceso de reclutamiento y selección de personal; así como el poder dar un panorama amplio sobre el desarrollo organizacional logrado por el personal.

Para tal caso, se obtuvieron datos que permitieron determinar si el proceso de reclutamiento y selección influyó en el éxito o fracaso del desarrollo organizacional.

La presente tesis se desglosa de la siguiente manera:

Como inicio se investigan los antecedentes históricos de la psicología del trabajo. De esta manera nos enfocamos al área de recursos humanos, en la cual se encuentra el departamento de reclutamiento y selección de personal.

De dicha área, existen teorías e investigaciones muy bien realizadas y por esta razón se desea interrelacionarla con las áreas de mayor contacto como son la de capacitación y la de desarrollo.

Se revisan diferentes fundamentos teóricos que sirven de apoyo para las áreas investigadas.

Se continúa dando una información sobre lo que es la Banca, sus funciones y su evolución, ya que es el escenario en el cual se inicia la investigación.

Se mencionan las principales funciones del proceso de capacitación, debido a que es un elemento fundamental para el desarrollo a futuro del personal.

Posteriormente, se señala el aspecto teórico del desarrollo organizacional, que abarca el "qué", "porqué" y el "cómo" del mismo.

Una vez tomada toda la información antes mencionada se muestra el procedimiento seguido en la realización de la investigación, teniendo como punto de partida los perfiles de puestos, ya que así lo propone el proceso de reclutamiento y selección, basándonos previamente en los análisis de puestos a cubrir.

Se organizan las baterías de exámenes necesarias, tomando en cuenta dos niveles: el medio y ejecutivo, en los cuales se desea evaluar: inteligencia, habilidades, aptitudes y rasgos de personalidad relevantes para el puesto.

Tomando en cuenta que el reclutamiento y selección de personal es la base de lo que se desea investigar en la presente tesis, se pretenden cubrir los siguientes objetivos:

- Que el reclutamiento se efectúe como un filtro idóneo del personal a seleccionar.
- Que exista validez en la selección como garantía de seleccionar a los más aptos.
- Confiabilidad en la capacitación con el fin de evaluar los conocimientos y habilidades, así como la experiencia antes adquirida.
- El éxito o fracaso en el desarrollo del personal, como garantía de un buen desempeño en el puesto asignado, que es la validez predictiva.

Con esta investigación se desea arrojar datos concretos del tema de reclutamiento y selección de personal de la sucursal bancaria como un pronóstico de éxito en el desarrollo.

## CAPITULO I

### HISTORIA DE LA PSICOLOGIA DEL TRABAJO

La preocupación científica por el trabajador manual y sus problemas es de reciente origen.

Por su parte el psicólogo industrial puede sentirse representado en el siglo XVI cuando en el libro del médico y humanista español Juan Huerta reconoció que las personas varían de inteligencia general y en habilidades especiales y recomendaba que se hiciera un esfuerzo por describir las inclinaciones especiales de cada individuo con objeto de que se le pudiera impartir la clase de adiestramiento a que mejor se prestaba.

Pero la moderna psicología del trabajo no podía comenzar hasta que la psicología general llegara a ser ciencia experimental suceso que data de 1879, cuando Wilhelm Wundt fundó en la universidad de Leipzig el primer laboratorio dedicado al estudio científico de la conducta humana, sin dejar de mencionar a Galton (1822-1911) quien ideó nuevos métodos estadísticos para la realización de las diferencias individuales.

Frederick Winslow Taylor quien logró incrementar la eficiencia, la producción de cada trabajador y la organización científica del trabajo sin un incremento proporcional del gasto de energía, con este objeto Taylor entró en acción partiendo de tres principios básicos:

- 1) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 2) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que deberán aplicar a su trabajo.
- 3) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Anteriormente se seleccionaban a los nuevos empleados por métodos que no daban otro resultado que un tanteo para colocar al hombre que se necesitaba para un trabajo concreto. Así mismo las entrevistas previas a la contratación estaban a cargo de individuos que tenían poca preparación para dicho trabajo. Y los que celebraban la entrevista rara vez disponían de la información necesaria sobre los solicitantes, que en nuestros días generalmente se proporciona y pone a disposición de quien tiene que juzgar la potencialidad de los futuros empleados, en conformidad con los requisitos de los puestos y trabajos a los cuales va a destinarse.

Las diferentes compañías usaban los métodos de la grafología (juicio de la personalidad a base de las características de la escritura), la fisonomía (juicio de la persona a base de la forma de la cara y la cabeza), la frenología (juicio de la persona a base de la forma y contorno del cráneo) y hasta la astrología (estudio de los aspectos celestes de los astros en el momento del nacimiento).

Todavía en 1941 y a la fecha, se utilizan procedimientos grafológicos para la selección de su personal, según muestra un cuestionario descrito por Long y Tiffin (1976).

Durante los últimos años ha habido mucho más cambio en la táctica relativa al personal y siguen operándose más todavía en nuestros días.

En estos años se han realizado acontecimientos de particular importancia en el trato del personal, los cuales conciernen al psicólogo del trabajo, puesto que una de sus funciones es la de llevar a cabo la investigación del personal.

Para la realización de cualquier tipo de investigación es necesario medir o calibrar las circunstancias variables del caso. Los psicólogos han encontrado en los sistemas de medir muchas variantes humanas con la exactitud correspondiente y suficiente para lo que se proponen. Entre los instrumentos de medida están las pruebas psicológicas del individuo y los cuestionarios de aptitud.

La psicología del trabajo ha alcanzado moderadamente un nivel que está contribuyendo de manera concreta a la solución de muchos problemas relativos al personal.

Existen dos campos de suma importancia para la aplicación de la psicología al trabajo, estos serían: La selección y colocación de personal, tomando en cuenta su instrucción, la medida de sus aptitudes, la calidad de los empleados, la valoración de sus méritos, la seguridad, las comunicaciones y la calibración de su trabajo. El segundo sería el de la mecánica humana, el cual incluye el diseño del equipo y la preparación del ambiente de trabajo, teniendo en cuenta las capacidades y limitaciones de las personas.

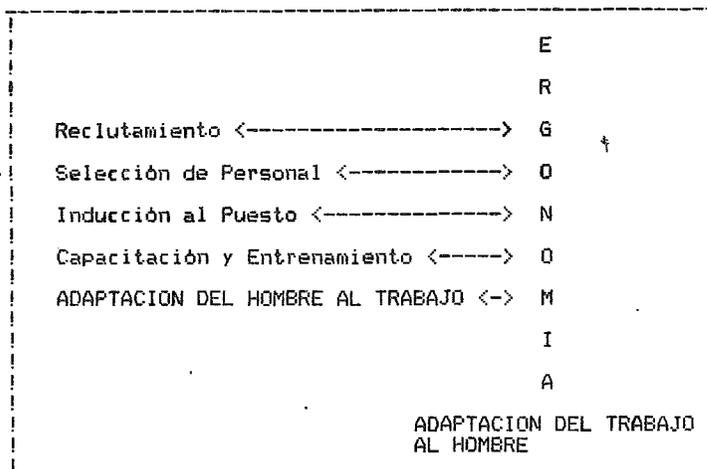
Leontiev y Ochanin (1966), mencionan que se debería de diseñar la situación de trabajo en forma tal, hasta donde sea posible, plena de contenido, cómoda, fácil y que ésta sea acorde a las necesidades de seguridad e higiene.

Lo mencionado se refirió a la ergonomía, la cual es una disciplina que estudia la adaptación del trabajo y el ajuste de las condiciones al hombre, así como su armonía con el ambiente social. En un primer

nivel diagnóstica, en un segundo nivel interviene y en un tercero previene disfunciones sistemáticas.

Lo antes mencionado se ilustra en el cuadro No. 1, (Gutiérrez 1985).

La selección y la capacitación de personal, por un lado y la ergonomía por otro, constituyen dos grandes campos en el proceso del trabajo.



CUADRO NO. "1"

MOMENTUM DEL TRABAJO

"...El investigador de la psicología laboral tiene que esforzarse concretamente en relacionar el tema de sus estudios con los problemas prácticos que plantea la situación laboral..." John H.C. (1952).

Así como el psicólogo deberá probar la eficiencia de su intervención y de alguna manera, deberá de medir esa eficiencia. En términos generales, este profesional de la Psicología debe dejar de ofrecer a los empresarios técnicas y sistemas para tratar problemas organizacionales y por lo contrario, debe ofrecer soluciones concretas.

Debe tomarse también en cuenta las diferencias en las características personales de los individuos; como serían las desigualdades en la

compleción física, la apariencia, la inteligencia, las aptitudes, la personalidad, los intereses, las motivaciones, la destreza física y otros valores.

Ya que el trabajo puede constituir para unos una fuente de satisfacción personal, para otros puede significar una tarea monótona y aburrida; es por ésto el énfasis que se hace sobre la importancia que tiene el colocar al individuo en un empleo para el cual no sólo esté capacitado, sino que además se acople completamente a su temperamento.

El éxito de la colocación del personal depende de que se le confien trabajos que estén en relación con sus capacidades y de prepararlo adecuada y completamente para dichas funciones.

En términos generales es importante mencionar que el esquema teórico de la selección de personal es de gran simplicidad, siempre y cuando éste se encuentre bien especificado y bien analizado. Iniciando por la buena elaboración de los perfiles de puesto, ya que son los que nos dan la pauta a seguir. Después de este paso sería el establecer un perfil del "buen hombre" que corresponda punto por punto al perfil del puesto. Mediante este proceso el psicólogo se podrá apoyar en las técnicas apropiadas como son los test mentales y de personalidad, para posteriormente trazar un retrato del candidato.

El esquema de la selección para los psicólogos serios, honestos y científicos, no se termina con la comparación de los dos perfiles y la selección de los candidatos, sino que es necesario todavía verificar la calidad de tal selección, a esta operación se le llama validación, la cual consiste en comparar el pronóstico que ha constituido la apreciación del candidato con la ayuda de diversas pruebas, como el éxito efectivo en el puesto, medido según los elementos objetivos (el redimiento).

Así pues, los instrumentos utilizados para la selección son mejorados progresivamente, sólo se debe poner atención y cuidado en decidir en una buena batería de pruebas, ya que serían las herramientas de selección más importantes.

Después de un buen esquema de selección, surgiría la validez predictiva, la cual se alcanza cuando el pronóstico es conformado por el éxito profesional.

Tiffin y McCormick (1967), mencionan que el "Perfil" del puesto que han realizado los principales actores, (sobre todo los americanos) están tristemente mudos acerca del análisis del trabajo. Y por esta actitud explican porque los pobres "psicólogos" seleccionadores tienen mucho menos éxito que sus competidores, aquellos que si planean un buen sistema de selección. Para este problema los autores mencionan diferentes proposiciones, de cómo realizar una selección de candidatos.

a un puesto, la respuesta práctica en cada caso particular sería la siguiente:

"...Alguien puede tener capacidades para cierta técnica sin tener nada de destreza correspondiente en el momento de ser examinado. Un individuo puede asimismo, poseer la exacta combinación de agudeza visual a corta distancia, destreza manual y actitud mecánica necesaria para convertirse, por ejemplo, en un cajero pero si no ha recibido entrenamiento, puede no conocer nada del puesto asignado (cajero). Siempre es recomendable informarse sobre las aptitudes necesarias en un individuo en relación a un oficio dado, antes de hacerle sufrir el aprendizaje..."

"...En un mundo ideal, nuestro objetivo sería poner a cada uno en el puesto que convenga perfectamente a él mismo y a la sociedad. Este objetivo, supone que cada persona utilice sus aptitudes, su temperamento y sus motivaciones de la mejor manera posible para así..." (Dunnette, 1969), tomado de Tiffin y McCormick, 1968. p.p. 345.

Una vez revisados los diferentes aspectos históricos de la psicología del trabajo, se continuará dando un panorama global sobre los antecedentes generales de la administración de recursos humanos, puesto que son elementos integrales para el área a investigar, recursos humanos.

## 1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Dentro de las empresas modernas la administración es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de cualquier área de trabajo, y es por esta razón lo importante de hacer mención de los principios que rigen esta disciplina.

El concepto de administración general nos menciona que ésta persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (Fernández Arena 1971).

Dentro de los estudio de la administración general se señala que el personal (elemento-humano) es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, ya que éstos son operados por el hombre. Por este motivo toda organización debería prestar primordial atención a sus recursos humanos. En la actividad cotidiana, la administración se efectúa mediante un proceso administrativo en el cual se planea, ejecuta y se controla cualquier tarea a desarrollar.

A principios del siglo aparecía en los Estados Unidos un movimiento llamado "Administración Científica" encabezado por Taylor y otros ingenieros industriales, los cuales veían como aspecto fundamental para las empresas la búsqueda de la eficiencia.

Desarrollaron técnicas sumamente valiosas que aún tienen gran validez y dejaron abierto el camino para lo que es la moderna administración. A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Frederick Taylor propuso un modelo de organización del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza, bajo la coordinación de especialistas.

La influencia de Taylor y sus recomendaciones por la especialización funcional estimularon en definitiva la idea de una área dedicada específicamente a la administración de recursos humanos.

Con los puntos antes mencionados podríamos decir que la organización requiere de diferentes elementos administrativos para poder llegar al logro de sus objetivos, estos elementos son de tres tipos: los recursos materiales, como serían; el dinero, la maquinaria, las instalaciones, los muebles, las materias primas, etc.; Los recursos técnicos, como serían: los instructivos, procedimientos, organigramas, sistemas, etc., y los recursos humanos, estos recursos son los esfuerzos o la actividad humana que nos reflejan los conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, salud, potencialidades, etc.

Los recursos humanos son más importantes que los otros dos ya que son la base para mejorar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos.

Es conveniente hacer mención de la definición de la administración de recursos humanos, siendo ésta el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los estudios realizados por F. Taylor han dado valiosos elementos y han ido en mejora con las aportaciones de la psicología.

En la actualidad la contribución de la psicología en el área de administración de recursos humanos, es sumamente valiosa en campos como:

- a) Selección de personal
- b) Entrenamiento y capacitación
- c) Orientación profesional
- d) Test psicológicos
- e) Conceptos y modelos de actitudes y motivación
- f) Reducción de conflictos

Se ha dicho que la sociedad industrial moderna no satisface las necesidades psicológicas de la gente, la psicología trata, entre otras cosas de adaptar e integrar mejor a la persona dentro de la organización; una de sus máximas contribuciones ha sido señalar las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona.

Si el trabajador es considerado como una especie diferente no sujeto a las mismas esperanzas y temores de quienes dirigen la administración de recursos humanos, ésta irá al fracaso.

La psicología ha logrado que los sistemas administrativos precisen en la necesidad de crear incentivos que no sean sólo los económicos, pero no se podría afirmar que en todos los casos se pueda encausar el amor, la agresividad, etc., para lograr más eficiencia.

Se puede decir que la psicología industrial proporcionó también un punto de vista y una filosofía a las relaciones industriales al transmitirle su propósito de encontrar soluciones al problema social a

través de la aplicación de su método, con el que pretendió establecer los estímulos adecuados triplicando las relaciones de cada empleado para lograr más eficiencia y más lealtad.

Las aportaciones más importantes de la sociología a la administración de recursos humanos han sido:

- a) Todo lo que se refiere al estudio de los grupos formales e informales dentro de la empresa.
- b) Técnicas sociométricas para integrar buenos equipos de trabajo ( de acuerdo a la preferencia de compañeros).
- c) Análisis de autoridad, burocracia, movilidad, etc.

Se ha analizado en forma sencilla como nació la psicología industrial y la sociología industrial y sus postulados más importantes. De tal análisis resulta evidente que las relaciones industriales estilizan técnicas y principios que son propios de estas dos ciencias.

Sin embargo, estas técnicas, al combinarse y complementarse, dieron origen a otra disciplina autónoma conocida como relaciones industriales que pugna con el establecimiento de relaciones de trabajo inspiradas en la justicia social y la dignificación del trabajo y del trabajador.

Tomando en cuenta todo lo antes mencionado, hablaremos sobre los objetivos de la administración de recursos humanos, los cuales serían el desarrollar y administrar políticas y procedimientos para proveer una estructura eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección, son el objetivo principal que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

#### OBJETIVOS PARA EL EMPRESARIO

Si nos preguntamos que busca el empresario con la administración de personal, al crear el departamento respectivo, al fijar políticas de personal, etc., en forma resumida sería que el personal tenga en cada puesto una adecuada capacidad para la labor a desempeñar.

Además, si se considera a la administración de personal como un problema de interés sólo para el empresario, se le convertiría en una especie de técnica más refinada para explotar al máximo al trabajador, relegando a segundo término o inclusive menospreciando los intereses de éste.

Necesitamos, por lo tanto saber que es lo que el trabajador busca como finalidades principales; que es lo que espera de una Administración de Personal.

A continuación se señalan los puntos que motivan a un empleado a trabajar:

#### SALARIOS

Lo que hace a todo empleado, o a un jefe de trabajo en una empresa en primer lugar, recibir una remuneración adecuada. El salario suele constituir una motivación de orden bastante secundario frente a otras; pero hay que aclarar que en esto encierra una satisfacción. El salario cuando supera el nivel esencial requerido y precisamente cuanto más lo exceda ciertamente baja en la jerarquía de los motivos que inducen a un trabajador o empleado a laborar en determinada empresa.

#### CONDICIONES MINIMAS DE TRABAJO

- El recibir un salario justo y necesario que todo el personal preste a la empresa su más amplia colaboración.
- Si el personal carece de la capacidad indispensable para desarrollar adecuadamente su trabajo, con lo que habría grandes diferencias. Si estas se generalizan, es indiscutible que todo el personal sería inadecuado.
- No basta con que el personal tenga las capacidades que en cada puesto se requieren, si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente.

En este supuesto se trataría de alguien que pueda, pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

#### LOS OBJETIVOS PARA EL TRABAJADOR:

No obstante la importancia de los objetivos inmediatos que la empresa persigue en la administración de personal, es indiscutible que:

De ninguna manera los conseguiría, si todos los trabajadores no recibieron por parte de la empresa aquello que en ello buscan, lo que les hace ir a trabajar a la misma.

## DEFINICION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

Con el objeto de conocer la administración de personal se mencionan algunas definiciones de diferentes autores:

Karl E. Ettinger (1975) dice: "Las relaciones industriales son aquellas relaciones sociales de trabajo entre los empleados y entre los grupos de éstos que se derivan de su solución y de su empleo".

Campo esencial de las relaciones humanas que existen debido a la colaboración necesaria entre patronos y empleados en el proceso de los negocios y la industria moderna.

Dale Yoder (1975) argumenta: "Relaciones industriales es la designación de un extenso campo de relaciones entre los hombres; relaciones humanas que existen por la necesaria colaboración entre personas en el proceso de empleo en la industria moderna". El mismo autor más concretamente, dice: "Que este se considere apropiado a las dificultades e importancia del trabajo que se desempeña a las condiciones en que el trabajador deberá, tanto sociales como físicas, morales o administrativas, pueden ser de igual o aún de mayor importancia...".

El trabajador buscará ante todo, que su jefe en la empresa le de un trato acorde con su dignidad humana buscará la seguridad en la empresa y que otorgue un adecuado reconocimiento a su colaboración a sus sugerencias y a su esfuerzo; requiera, asimismo que la empresa le brinde posibilidades de progresar.

El trabajador buscará también que la empresa garantice de manera efectiva la independencia de su vida religiosa, política, social, etc.

El trabajador tiene derecho a que las condiciones físicas sobre todo de higiene y seguridad garanticen su vida y salud y que el medio ambiente en que se desarrollan sus labores sea moral y sano.

Watkins, Dodd, Mc Naughton y Praslow (1973) afirman: "Las relaciones industriales buscan utilizar los recursos humanos en el máximo grado de competencia y de colaboración", p.p. 65.

La asociación de ejecutivos de relaciones industriales (1986) entiende que son: "Las actividades que realiza una empresa mediante la aplicación y el desarrollo de los procedimientos que la ciencia, la técnica y los principios nacionales indiquen para lograr dentro de la misma integración del factor humano, mediante productividad óptima la plena satisfacción de las necesidades del trabajador y de la empresa.

Para Barriguete (1987), es "El conjunto de técnicas científicas que tiene por objeto la dirección, la coordinación, la organización y la integración de los elementos humanos en el trabajo, para lograr como fin último su plena realización, asegurando así la justicia y la paz social".

Así pues, los conceptos expresados en las definiciones anteriores llevan a pensar en el factor humano, tanto en su realización como en su aportación técnica, es el centro de estudio de la administración de personal.

## FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

La administración de personal apoya su importancia en las funciones que realiza y que están dirigidos a toda la empresa.

Arias Galicia (1977), sugiere diferentes funciones en la administración de personal. Estas funciones son las siguientes:

### RECLUTAMIENTO

Consiste en buscar y atraer solicitantes capaces para lograr cubrir una vacante. Es necesario acudir a las mejores fuentes de abastecimiento de personal y utilizar buenos medio de información para reclutar aspirantes.

### SELECCION

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuales tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización.

Para efectos de una selección objetiva, deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, encuestas socioeconómicas, psicotécnicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones. El departamento de recursos humanos auxilia a cada entidad administrativa presentándole varios candidatos idóneos pero la decisión final corresponde al jefe de esta unidad.

### CONTRATACION

Es la aceptación final del solicitante formalizando la relación

contractual del mismo con la empresa.

## INDUCCION

Dar toda la información necesaria al trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización y viceversa, exponiéndole los objetivos de la empresa, sus políticas, reglas, disciplinas, lugares en los cuales va a trabajar, etc.

## CAPACITACION

Es la adquisición de habilidades y conocimientos en el aspecto técnico e intelectual. Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como lograr que se desarrolle todas sus potencialidades en bien de él mismo y de la organización.

## ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidades, condiciones de trabajo de cada puesto.

## HIGIENE Y SEGURIDAD

La prevención de los riesgos del trabajo corresponde a dos áreas técnicas que ocupan un lugar muy importante en los programas de salud ocupacional, que son la higiene industrial y la seguridad industrial.

### LA HIGIENE INDUSTRIAL

Como la parte de la medicina del trabajo se ocupa del reconocimiento, evaluación y control de los rasgos del trabajo capaces de producir enfermedades.

### LA SEGURIDAD INDUSTRIAL

Es el conjunto de técnicas dedicadas al reconocimiento, evaluación y control de los riesgos del trabajo capaces de producir accidentes.

## SERVICIOS\_Y\_PRESTACIONES

Son los beneficios adicionales que la empresa otorga en favor y en producto de los trabajadores fuera del salario estipulado, con objeto de producirles un mejoramiento social y laboral.

## RELACIONES\_LABORALES

Puede entenderse por relaciones laborales la adecuada fijación e interpretación de las normas legales que regulan las actividades que son motivo del trabajo. Se suscitan en la empresa.

## DESARROLLO\_ORGANIZACIONAL

Es el proceso que tiene por objetivo adaptar a las organizaciones y su estructura a los cambios que exige el medio ambiente a través de la planeación de estrategias de sistemas y de educación del personal que permita hacer frente a los problemas más importantes de la organización para darles solución oportuna buscando una mayor productividad, desarrollo y satisfacción de las personas y con esto, el crecimiento de la organización.

## TEORIAS\_MODERNAS SOBRE LA ORGANIZACION Y LA ADMINISTRACION

La teoría de la organización se ha definido como: "El estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y del comportamiento de grupos e individuos dentro de ella".

Algunos teóricos se interesan principalmente en los procesos sociales de grupo; otros en las necesidades entre el individuo y el sistema.

Las principales teorías actuales sobre la organización son adaptaciones de teorías antiguas sobre la personalidad y el comportamiento social.

Es importante tomar en cuenta una doctrina de la administración para poder estudiar la estructura de la organización.

Existen tres categorías principales en las que se puede considerar la organización. La primera, estudia la organización como una entidad estructural o de comportamiento. La segunda categoría se orienta hacia aspectos más personales de la organización o sea aquellos que aplican la relación de la organización del empleado individual con su ambiente de trabajo, siendo los aspectos más destacados: La satisfacción en el empleo y la motivación para el trabajo. La última categoría, acentúa el

papel de la dirección en el comportamiento de la organización, referentes al liderazgo.

El éxito de la organización y del personal depende de esta clasificación recíproco-tripartita.

El análisis sistemático de la organización, se remota muy poco antes del presente siglo y el estudio científico, tiene solamente unas cuantas décadas.

El surgimiento de la gran organización como instrumento principal para llevar a cabo el trabajo, es un acontecimiento relativamente reciente. Mucho de lo que se hace en la actualidad mediante las corporaciones, se hacía entonces en talleres pequeños.

Estos eran ordinariamente operados y administrados por el dueño, quien a su vez con frecuencia trabajaba lado a lado con sus empleados. Los pequeños empresarios administraban según les dictaba su inteligencia, intuitiva y programáticamente, creando solamente la organización que necesitaban conforme progresaban.

Después de muchos años el crecimiento económico y la renovación tecnológica condujeron a la especialización y al surgimiento del administrador profesional. Los empleados se encontraron realizando tareas cada vez más concretas dentro de un ambiente cada vez más impersonal, e inclusive hostil. Los administradores estaban allí con el único fin de lograr el máximo rendimiento de la fuerza laboral y se diseñaba la organización para ayudar a lograr este fin.

Frederick W. Taylor, creó el método de la administración científica cuyo enfoque era la técnica del estudio de tiempos y movimientos.

La idea fundamental era analizar las operaciones de trabajo en sus detalles más minuciosos para descubrir la manera en que deberán llevarse a cabo cada labor para que resultara más eficiente.

Taylor, también propuso la adopción de incentivos monetarios a través de los cuales el empleado cosecharía algunos de los beneficios de su mayor producción. De modo que en teoría, todos deberán beneficiarse; los empleados ganarían más, la empresa se desarrollaría y prosperaría.

La administración científica representó la primera doctrina general y razonable de la Administración.

Max Weber, Henri Fayol y algunos otros desarrollaron más ampliamente la idea básica de la administración.

En 1927 en la empresa Western Electric Company's Hawthorne Works los estudios de la obra de Elton Mayo y la teoría clásica de la organización se empezaron a llevar a la práctica.

Esta práctica nos enseñó mucho más acerca de como puede influir en el rendimiento la motivación humana, las actividades y la interacción social, factores de iluminación, periodos de descanso. La conclusión inevitable fue que las consideraciones humanas, amistosas, sentido de logro, muestras de reconocimiento de status, presiones sociales e intereses intrínsecos por el trabajo son muy poderosas.

El objetivo principal de la teoría clásica, es la eficiencia por medio del diseño.

En palabras de Haise (1975), la finalidad es "organizar el trabajo, más que el grupo de trabajo".

La teoría tecnológica menciona que los métodos teóricos son el factor más importante para determinar la estructura organizacional y para establecer el tono de las relaciones humanas dentro de las empresas.

En la teoría de sistemas algunos autores modernos consideran la organización como un sistema que opera en virtud de cierta alimentación (materias primas, personas, información), para producir cierto rendimiento (producto, servicio) en un ambiente determinado (político, competitivo, social). Dentro de este marco, se pueden elaborar (con eficiencia mediante las computadoras) modelos hipotéticos que describen el modo en que el sistema funciona o debería funcionar.

Las teorías de organización con orientación humana se oponen al concepto burocrático del hombre, sostienen que los seres humanos son básicamente responsables y creativos.

Los pioneros de las relaciones humanas contribuyeron a lograr trabajadores alegres y los trabajadores alegres son empleados productivos.

Para comprender la organización, se tiene primero que comprender a los seres humanos que la componen.

Los autores humanistas, por consiguiente atienden principalmente a los estados psicológicos o procesos (percepciones, actitudes, necesidades, instrucciones, etc.), que se supone intervienen entre las variables de la organización y el comportamiento laboral.

Maslow, Herzberg y MacGregor, realizaron diferentes investigaciones llegando a formular la teoría de contenido motivacional. Esta teoría dá por supuesto que el empeño con que la gente trabaja y lo satisfechos que quedan en su trabajo o ambas cosas, son consecuencia de su nivel de motivación.

En la teoría de procesos cognocitivos se señalan los procesos responsables de la satisfacción y ejecución poniendo mayor interés sobre los procesos mentales.

La selección y colocación de manera tradicional se ha concebido desde el punto de vista de la organización; es decir cómo coloca la gerencia a la gente idónea en los puestos apropiados? se supone que hay muchas personas disponibles para cada trabajo, que unos están mejor calificados que otros y que el problema se reduce a reclutar, seleccionar y colocar a los mejores del grupo en cada puesto.

Recientemente tanto los psicólogos como los dirigentes, se han visto obligados a comprender que en la selección y la colocación las personas no son tan sólo material para el molino de selección de la organización, si no que también tienen preferencia, reúnen información, forman opiniones y toman decisiones sobre las alternativas de trabajo.

La selección representa una doctrina con el trabajo como centro; la colocación, una con la persona como centro. Es decir en la selección se empieza por los requisitos del trabajo, se trata luego de encontrar a la persona que mejor los reúna, de entre los que hacen solicitud, se le contrata y se rechazan a todos los demás.

En la colocación se empieza por las personas que se han contratado o que se esperan contratar. Se analizan sus características y se ven los trabajos disponibles y se trata de llegar a la mejor adaptación, dadas estas personas y estos trabajos.

Se intenta predecir la manera en que se comportará o cómo va a actuar una persona en el futuro, con base en la información disponible en el presente. Casi siempre la información que predice es una muestra de la conducta presente o pasada, resultado de pruebas, respuesta en la entrevista, historial de trabajo u otros.

Existen cuatro clases principales de componentes involucrados en el proceso de selección: Los predictores (entrevista, formas de solicitud, recomendaciones, pruebas, muestras de trabajo); rasgos (inteligencia, personalidad, intereses aptitudes, habilidades); requisitos de trabajo (elementos de análisis de puestos, perfiles dimensionales); criterios (productividad, ausentismo, accidentes, calificaciones).

No todas las estrategias de selección utilizan las 4 categorías de información en la misma medida.

La selección por diagnóstico no depende de una relación si no de varias relaciones como son el predictor-criterio y de la manera en que se relacionan los predictores con los rasgos y de aquellas en que se relacionan los rasgos con las características del puesto y de cómo están representadas las características del puesto en los criterios. Pueden existir fallas en la selección de las mejores personas, así que se debe tener cuidado en tomar las medidas más confiables de los predictores y lo de los criterios, una buena elaboración de la descripción del puesto, que los predictores logren medir rasgos que se desean que los rasgos sean los adecuados para el puesto y que nuestros criterios representen adecuadamente lo que la gente debe hacer en el trabajo. Tomando en cuenta estos factores no existirá reducción en la eficiencia de la selección.

Se debe tomar gran importancia ya que se puede estar llevando a cabo un trabajo mediocre de selección aunque parezca que estamos midiendo rasgos importantes con cierta precisión.

Una vez revisados los diferentes avances en la administración de personal, se continuará adentrandonos en el escenario en el cual se efectuó la investigación de la presente tesis. "La banca".

## 2.- LA BANCA

### ANTECEDENTES GENERALES

Tomando en cuenta que el escenario en el cual se desarrolla la presente investigación de tesis es una institución bancaria, es conveniente hacer mención del origen de los bancos, así como el realizar una breve historia sobre los antecedentes más relevantes en la banca mexicana.

### ORIGEN DE LOS BANCOS

La función bancaria de intermediación en el comercio del dinero y del crédito es conocida desde épocas muy remotas. Entre los antiguos griegos hubo sociedades dedicadas al ejercicio de la banca. El verdadero banquero o "trapezita", recibía dinero del público y lo prestaba a sus clientes. En Egipto se desarrolló la banca y llegó a funcionar un banco del estado.

En Roma se distinguió entre los "argentarii" o cambistas y las "mumularii" o banqueros propiamente dichos. La función de los banqueros se considera de orden público y estaba sometida al control o vigilancia del "psaefectus urbi". Encontramos aquí el más remoto antecedente directo de la consideración de la banca como función pública y de la obligación e interés del Estado por intervenir en su manejo.

En la alta edad media reaparecieron los antiguos "mumularii", bajo el nombre de "campsores". Este último término llega a nuestra época colonial, como sinónimo de banqueros.

Con el desarrollo medieval del comercio mediterráneo y la prosperidad de las grandes ciudades comerciales, surgen importantes empresas bancarias: el Monte Vecchio de Venecia, que data del siglo XII y se encargaba de recoger los intereses de un empréstito estatal; La taula de Canvi, de Barcelona, en 1401; el Banco San Jorge, de Génova, en 1409; el Banco de Rialto, de Venecia, en 1587 y el Banco de Amsterdam en 1609.

### DEFINICION

Se asegura que la palabra "banco" se deriva de la mesa y el banco de los banqueros de las ferias y se dice que cuando éstos quebraban en sus negocios, como señal rompían su banco sobre la mesa; de donde vino la palabra banca-rota, aplicada a la quiebra, también se sostiene que la palabra banca es una traducción al alemán (bank) de la palabra italiana "Monti" que se usó para designar al más antiguo banco veneciano.

Puede decirse que la organización moderna de la banca data del banco de Inglaterra, fundado en 1694 y que tiene hoy importancia mundial. El banco de Inglaterra es la gran aportación de ese país al sistema de organización de la banca en el mundo. Las modernas instituciones que la banca utiliza, fueron utilizadas desde sus primeros tiempos por el banco de Inglaterra: el cheque (de origen inglés), las notas de caja, las letras de cambio, los pagarés, los debentures (obligaciones) y muchos otros.

## LA BANCA MEXICANA

En los primeros años de la época colonial, no hubo en la nueva España bancos especializados. Las funciones bancarias las ejercían los mercaderes, principalmente los que comerciaban con plata. Estos recibían dinero en guarda o depósito y empleaban los dineros depositados "en la compra de platas y de mercaderías o la emprendían en la labor de minas o de tiendas para avío de ellas".

En la época colonial florecieron varios bancos particulares que operaron dando avíos a los mineros. A pesar de que cuando menos dos quebraron, los buenos administradores tuvieron éxito.

El primer banco público fue el banco del avío de minas, fundado por Carlos III y que operó hasta los primeros años de la Independencia, en auxilio de la minería y con aplicación del mecanismo crédito de avío.

El nacional monte de piedad fundado por Real Cédula fechada en Aranjuez el 2 de junio de 1774, fue el primer banco que emitió billetes los que tenían la redacción de recibos de depósito, pero que eran en realidad, verdaderos billetes de banco.

Durante la época independiente, la materia bancaria se consideró como de jurisdicción local y algunos estados como Tabasco por ejemplo; promulgaron su código de comercio, concesiones para el establecimiento de bancos, que no llegaron a alcanzar singular importancia.

En 1864 se estableció el banco Londres, México y Sudamérica, como sucursales de la sociedad inglesa de mismo nombre. Este banco, tras varias transformaciones se le conoce ahora como Banca Serfin, es el decano de la Banca Nacional.

Se establecieron a fines del siglo anterior y principios del presente, bancos en los más importantes estados: Banco Minero de Chihuahua, Banco de Durango, Banco de Nuevo León, Banco de Zacatecas, Banco Comercial de Chihuahua, Banco Yucateco, Banco Mercantil de Yucatán y Banco Occidental de México, con sede en Mazatlán, Sin.

Actualmente, la banca mexicana se rige por la ley reglamentaria del servicio público de banca y crédito publicado en el diario oficial de la federación el día 14 de enero de 1985.

Esta ley establece que el servicio público de banca y crédito será prestado exclusivamente por sociedades nacionales de crédito, divididas en instituciones de banca múltiple e instituciones de banca de desarrollo.

Por otra parte las relaciones laborales se rigen por la ley reglamentaria de la fracción XII bis del apartado "B" del artículo 123 constitucional y por las condiciones generales de trabajo de cada sociedad nacional de crédito.

## LA EVOLUCION DE LA BANCA EN MEXICO

La vida del banquero, desde los tiempos de Babilonia hasta los modernos, es una historia preñada de leyendas que muchas veces oscurecen el horizonte y que otras lo iluminan con una luz que hace perder el rumbo y el sentido de las cosas.

El banquero ha sido en efecto, a lo largo de los años un personaje central no sólo en negocios propios de su área sino en el financiamiento de guerras, de coronación de reyes, de papas y de mandatarios políticos. Esta es la principal función del banquero el ejercicio del crédito y sus complicaciones.

El banquero ejerce un poder. El poder que se deriva del uso del crédito y en consecuencia con ello, el banquero figura en las primeras filas del acontecer cotidiano de un país.

La historia de la banca mexicana debe escribirse con claroscuros en los que descuellan lo mismo las rejas de una prisión, la bala de un suicida o el majestuoso aroma de la negociación satisfecha en la que son parte integrante del negocio los vinos y el dinero mismo.

La historia de la banca mexicana tiene, así mismo la presencia de una serie de trayectorias profesionales del más alto nivel.

## EVOLUCION HISTORICA

### PERIODO PREHISPANICO

En la época previa a la conquista, específicamente entre los aztecas,

no se puede hablar de un sistema financiero formal; aún utilizaban el trueque para realizar sus transacciones. El pago en especie predominaba entre los mercaderes y artesanos y el pago en trabajo agrícola era fundamental. No existe dato alguno que proporcione información sobre el grado de libre mercado, se estima una fuerte participación del gobierno ya que éste, controlaba los recursos fundamentales de la economía: tierra, trabajo, proceso productivo y redistribución de la riqueza. Los comerciantes realizaban transacciones internacionales, fundamentalmente por mandato del rey, pero actuando al mismo tiempo como espías o embajadores. Sólo los mercados más importantes permanecían abiertos diariamente como el de Tlatelolco; los otros se celebraban cada cinco días y estaba prohibido realizar operaciones fuera de éstos. Las mercancías que se generalizaron como medio de intercambio eran: cacao (poco valor), mantas llamadas "guachtli" o "patolcuachtli" (valor más elevado), el oro en polvo (de más valor) y plumas o piezas de cobre en forma de T y ciertas piezas de estaño.

De este periodo heredamos el papel rector de la economía que ejercía fuertemente el estado y el despilfarro en celebraciones que en esa época se realizaban con fines religiosos y redistributivos.

A pesar del gran desarrollo que en algunos aspectos tuvieron los Mayas, los olmecas, los toltecas y los aztecas, se cre que no puede concluirse que el crédito y las instituciones bancarias eran conocidas por ellos. Se piensa que no hubo durante esa etapa de la historia de nuestro país, una actividad bancaria definida, por la cual se habló de las referencias de la época colonial de 1523 a 1821 y a la independiente, en la cual se inició un lento desarrollo de las instituciones de crédito.

---

## PERIODO COLONIAL

El periodo colonial está caracterizado por tres épocas teniendo su origen, el actual sistemas financiero mexicano en la tercera época.

La primera época, de la euforia, se caracteriza por el reparto del botín, el saqueo de américa. Como ejemplo de esto, el reparto que hicieron los conquistadores de las encomiendas y la acumulación de riquezas que lograron distribuyéndose así mismo los cargos públicos. En esta época se practicó el esclavismo de los naturales de la región.

La segunda época fue, la depresión en europa. Esta época es de singular importancia pues en ella nace la hacienda y el peonaje. Se establece fuertemente la compra de cargas públicas y la concepción parsimonealista de éstos (posible origen de nuestra corrupción gubernamental actual). Se consolida la fuerza política y económica de las corporaciones religiosas comerciales y hacendareas. Nueva españa deja de ser un monoexportador de oro y los hacendatarios blancos, orientan la producción al autoconsumo lo cual hace desaparecer al mismo

tiempo la población indígena. En este periodo el gobierno virriental adquiere mucha fuerza, se corrompe con la venta forzosa de cargos públicos y no rinde cuentas al gobierno español. La fuerza económica y política descansa fundamentalmente en la iglesia desarrollándose como prestamistas.

De esta época nos ha quedado la corrupción, la acumulación capitalista, el sistema hacendario y las dependencias económica de materias primas como la plata (actualmente el petróleo) sujetas a variaciones de precios y demanda de mercados internacionales.

La tercera época fue la primordial para el sistema financiero mexicano es aquella en la que los barones establecen el control político y económico en la nueva España.

De esta etapa heredamos la posibilidad del gobierno de tomar más firmemente la rectoría de la economía; la experiencia de la oposición de las corporaciones (religiosas y comerciales) al gobierno, pues sus intereses se ven afectados, y marca el inicio de las instituciones de crédito de nuestro actual sistema.

#### PERIODO CONTEMPORANEO

La estructura actual se encuentra básicamente bien estructurada siendo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la autoridad máxima, ejerciendo sus funciones a través de la Subsecretaría de la Banca y regulando y supervisando la actividad financiera a través del Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros y la Comisión Nacional de Valores.

#### FUNCIONES DE LA BANCA EN MEXICO

Un banco es una institución de crédito, que realiza las operaciones que la ley cataloga como actividades de banca y crédito.

La función básica de toda institución de crédito, es el papel de intermediación que desempeñan; captan por una parte recursos del público y las ponen en disposición de otras personas que las requieren para incrementar sus actividades productivas, de distribución o bien destinarlo al consumo.

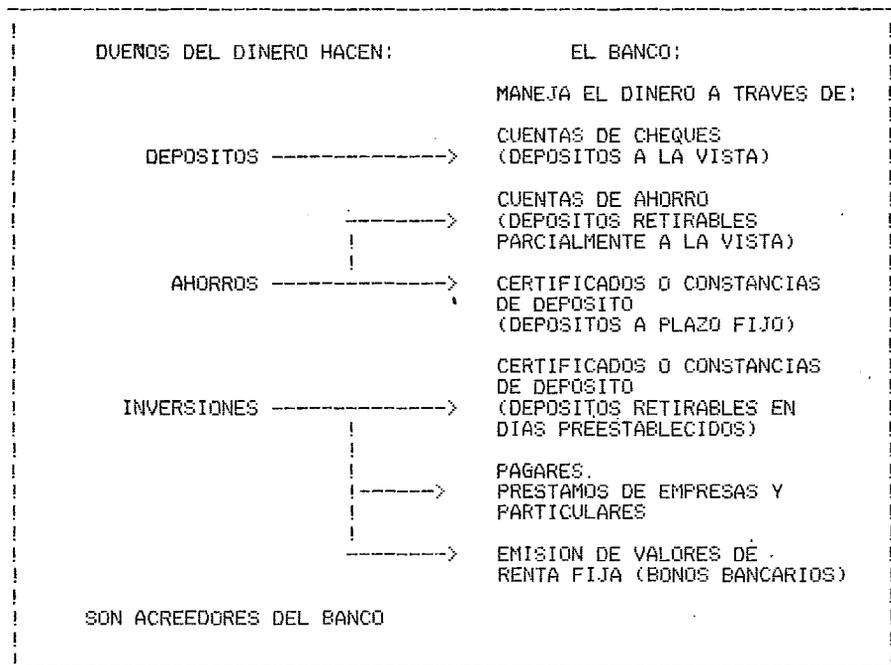
En una forma más general puede decirse que un banco es un punto de contacto entre personas que le confían su dinero y personas que lo solicitan.



## OPERACIONES PASIVAS

Por operación pasiva propiamente bancaria, se entiende aquella que realiza una institución de crédito, para allegarse de recursos esencialmente del público en general, por los cuales se convierte en deudor; es decir; representan las obligaciones que el banco contrae por los fondos que le depositan sus clientes.

En el cuadro no. 4, se pueden observar las operaciones pasivas



CUADRO No. 4

## OPERACIONES ACTIVAS

Se entiende por operación activa aquellas que efectúan las Instituciones al invertir además de su propio patrimonio, los capitales que reciben de terceras personass, poniéndoles en condiciones de

producir y por las cuales se constituyen en acreedores de las personas a quienes se los proporcionan, a través del otorgamiento de créditos o préstamos diversos.

EL DINERO QUE CAPTA DEL PUBLICO LO DESTINA A:

A) INVERSIONES EN VALORES.

- INVERSIONES EN VALORES DE RENTA FIJA. BONOS Y OBLIGACIONES.
- INVERSIONES EN VALORES DE RENTA VARIABLE. ACCIONES.

B) INVERSIONES EN CARTERA DE CREDITOS (PRESTAMOS).

- DESCUENTOS
- PRESTAMOS DIRECTOS
- PRESTAMOS PRENDARIOS
- CREDITOS SIMPLES O EN CUENTA CORRIENTE
- CREDITOS COMERCIALES
- PRESTAMOS DE HABILITACION O AVIO
- PRESTAMOS REFACCIONARIOS
- PRESTAMOS HIPOTECARIOS

C) OTRAS INVERSIONES.

Con la finalidad de avanzar en el desarrollo y robustecimiento del Sistema Bancario Nacional, nuestras autoridades bancarias tomaron la determinación de abandonar el concepto de Banca Especializada que por muchos años prevaleció.

En las últimas décadas la Banca de México ha evolucionado como sigue:

- Banca especializada (1924-1970)
- Grupos financieros integrados (1970)
- Banca múltiple (1976)

#### BANCA ESPECIALIZADA (1924 - 1976)

El artículo 2o. de la Ley General de Instituciones de Crédito y organizaciones auxiliares, estableció que para dedicarse al ejercicio de la banca y crédito se requería de concesión del gobierno federal que compete otorgar discrecionalmente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, oyendo la opinión de la Comisión Bancaria y de Seguros y del Banco de México.

Las concesiones otorgadas a los bancos, les permitía únicamente efectuar operaciones de banca y crédito de acuerdo a los siguientes

grupos, convirtiéndose éstos en instituciones especializadas tales como de:

- I.- Depósito
- II.- Ahorro
- III.- Financiero
- IV.- Hipotecario
- V.- Capitalización
- VI.- Fiduciario

Al propio artículo 2o., hace referencia de que no podrá otorgarse concesión a una misma sociedad, para llevar a cabo más de uno de los grupos de operaciones a que se refieren, respectivamente las fracciones I, III, IV y V.

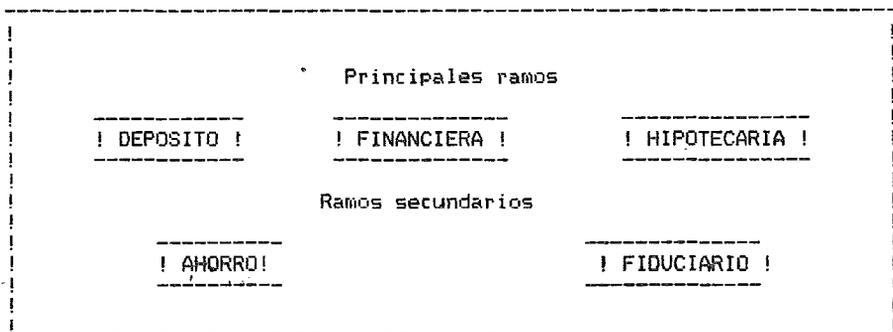
De lo anterior se desprende que nuestras autoridades hacendarias, solo permitían ejercer en forma compatible, con cualquiera de los ramos principales las operaciones de depósito de ahorro y las operaciones fiduciarias y de ahí la especialización de la banca en los ramos específicos de depósito, financieros e hipotecarios y en ramos secundarios ahorro y fideicomiso.

#### GRUPOS FINANCIEROS INTEGRADOS (1970 - 1976):

El desarrollo económico y financiero del país, obligó a las instituciones de crédito a unir sus esfuerzos, para poder ofrecer a su clientela un servicio integral de las operaciones permitidas por nuestra legislación, toda vez que como ha quedado expuesto, la ley bancaria sólo permitía el ejercicio simultáneo de los ramos de ahorro y fiduciario, con los ramos principales de depósito, financiero e hipotecario, sin aceptar compatibilidad de éstos últimos.

Para salvar este impedimento legal, los grandes grupos bancarios de nuestro país, tuvieron que vincularse con otras instituciones a través de nexos patrimoniales y poder así manejar toda la gama de operaciones bancarias y ofrecer una misma imagen frente al público; de esta manera, un banco de depósito que ya contaba con sus departamentos de ahorro y fiduciario, decidió manejar una financiera y una hipotecaria simultáneamente, por medio de la inversión mayoritaria en sus capitales y, a través de personas jurídicas independientes, pudo hacer más eficiente la intermediación y canalización de sus recursos, mejorar el aprovechamiento de las operaciones bancarias, además de lograr facilidades técnicas y administrativas para concentrar capacidades y esfuerzos hacia la misma finalidad.

En el cuadro No. 5, se observan los principales ramos de la banca independiente.



CUADRO No. 5

### BANCA MULTIPLE

Un antecedente lógico de la BANCA MULTIPLE lo fue sin duda los GRUPOS FINANCIEROS INTEGRADOS; sin embargo, en nuestro país para la integración de los multibancos, no ha sido requisito indispensable que primero adopten la modalidad de grupo financiero, sino que su nacimiento ha surgido de instituciones que explotan ramos distintos (depósito, financiera e hipotecaria).

Al incorporar a la Legislación Bancaria el funcionamiento de la banca múltiple se consigue, que los grupos bancarios, en la medida de su conveniencia, puedan evolucionar, con lo cual se lograría una mayor coordinación en sus políticas y operaciones, en mejores condiciones de eficiencia.

Por otra parte, se abrió la posibilidad mediante la fusión de instituciones pequeñas, que de esta manera, mejoraron su situación competitiva, logrando un desarrollo bancario más equilibrado y un freno a las tendencias monopolíticas que prevaletían.

Las consideraciones que se apuntaron para la introducción en el sistema bancario mexicano de la banca múltiple y las reglas que se publicaron en el diario oficial el 18 de Marzo de 1976, se resumen como sigue:

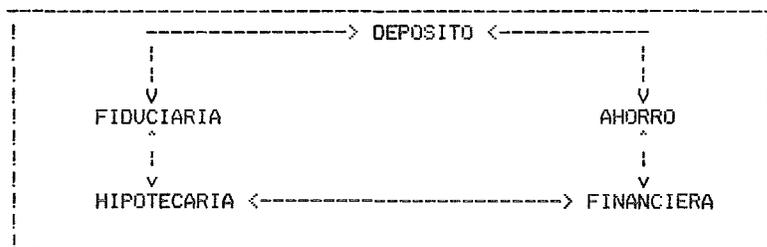
- 1.- Avanzar en el desarrollo y robustecimiento del sistema bancario nacional.
- 2.- Dotar a las instituciones de una estructura y operatividad conducente al mejor cumplimiento de su función de intermediación financiera.

- 3.- Qué las instituciones operen en condiciones sanas y sólidas.
- 4.- Lograr la mejor contribución de la banca al financiamiento del desarrollo económico y social del país.
- 5.- Deseo que se logre una competencia sana entre las instituciones que integran el sistema.
- 6.- Contar con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos por la mayor flexibilidad que ello implica para adaptarse a las condiciones de los mercados financieros y a las demandas de crédito de la economía.
- 7.- Desterrar los problemas que tienen numerosos bancos independientes, en las actuales etapas de desarrollo financiero del país, para competir eficientemente con grupos bancarios de gran dimensión.

#### QUE ES UNA BANCA MULTIPLE

Una institución de crédito que disfrutó de una concesión del gobierno federal otorgada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizada para operar en los ramos de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario, en forma compatible; es decir, cuenta con instrumentos diversificados de captación y canalización de recursos, lo que le permite tener mayor flexibilidad para adaptarse a las condiciones de los mercados, y a la demanda de créditos de nuestra economía.

En el cuadro no. 6, se ilustra la interrelación de las diferentes ramas de depósito, las cuales hacen posible el funcionamiento de la banca múltiple.



CUADRO No. 6

## VENTAJAS DE LA BANCA MULTIPLE

- 1.- Ofrecer servicios integrados en un sólo lugar.
- 2.- Incrementar la productividad a un costo menor, pues utiliza la capacidad instalada para servir a diversos fines.
- 3.- Elimina áreas duplicadas en los cuadros jerárquicos de la organización, tales como contraloría, auditoría, contabilidad, análisis de crédito, cobranzas, cambios, etc.
- 4.- Elimina el problema de la piramidación de capitales, fortaleciendo su estructura financiera y respaldando los riesgos de inversión con capitales reales.
- 5.- Resuelve el problema de la desigualdad en la participación de utilidades de los empleados de las instituciones financiadas.
- 6.- permite una línea de mando más clara y definida en la estructura administrativa y directiva de la institución.
- 7.- Elimina duplicaciones y triplicaciones de cargos para una misma función operativa.
- 8.- Permite la utilización óptima de los recursos, al contar con una sólo tesorería y una administración y dirección unificada.
- 9.- Otorga mayor eficiencia operativa al documentar las operaciones en una sólo institución, en lugar de tener que transferirlas o manejarlas a través de otra del grupo.
- 10.- Ofrece mayor amplitud de la esfera de acción de los funcionarios y empleados competentes, al brindarle mayores oportunidades de intervención en otros niveles.
- 11.- Ofrece mejores oportunidades de desarrollo del personal.
- 12.- Identifica al personal con el paquete integro de servicios sin limitación de la banca especializada.
- 13.- Brinda oportunidades de capacitación al personal de todos los niveles.

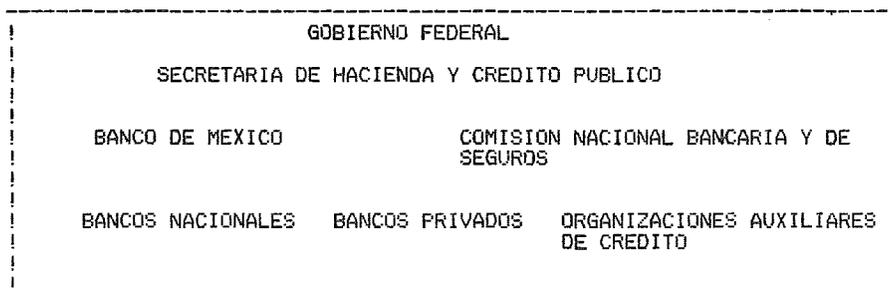
## SISTEMA BANCARIO MEXICANO

El sistema bancario mexicano esta integrado por un conjunto de autoridades representados por dependencias del gobierno, organismos oficiales, bancos nacionales, así como por bancos privados y organizaciones auxiliares de crédito, que forman parte esencial de la estructura financiera, económica, política y social del país.

Dichas entidades participan en forma coordinada en el desarrollo económico y financiero del país, pues a través de las instituciones que integran el sistema, se capta el ahorro público y se orienta hacia el fomento de actividades productivas.

Nuestro sistema bancario está basado en el régimen conocido como "Banco Central", en el que interviene una institución oficial (Banco de México), que controla la política monetaria y crediticia del País.

El cuadro no. 7, ilustra dicho sistema bancario.



CUADRO No. 7

SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Competerá a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público la adopción de todas las medidas relativas, tanto a la creación como al funcionamiento de las instituciones nacionales y organizaciones auxiliares de crédito. Dicha secretaria será el órgano competente para reglamentar e interpretar a efectos administrativos los preceptos de la Ley General de Instituciones Nacionales y Organizaciones Auxiliares de Crédito.

Se consideran organizaciones auxiliares de crédito las siguientes:

- I.- Almacenes Generales de Depósito.
- II.- Uniones de Crédito.
- III.- Arrendadoras.

En la aplicación de la Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, y el Banco de México, S.A., cada uno en la esfera de su competencia, deberán procurar un desarrollo

equilibrado de sistema bancario mexicano y una competencia sana entre las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares que lo integran (Art. 1 de la L.G.I.C.O.A.).

Las facultades más relevantes de la S.H. y C.P. son:

- 1.- Otorgar las concesiones para dedicarse al ejercicio de la banca y del crédito.
- 2.- Fijar el capital social con el que deberán constituirse o el mínimo que deben tener las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, dentro de los límites que señala la L.G.I.C.O.A.
- 3.- Permitir la fusión de las instituciones de crédito.
- 4.- Aprovar las escrituras constitutivas y sus modificaciones.
- 5.- Aplicar las sanciones que correspondan con motivo de irregularidades observadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- 6.- Otorgar autorización para el establecimiento de sucursales o agencias, considerando las opiniones de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, y del Banco de México, S.A.
- 7.- Autorizar el cambio de ubicación y clausura de cualquier clase de oficina bancaria.

#### BANCO DE MEXICO

El Banco de México, S.A., es el eje del sistema bancario mexicano, y las funciones que tiene asignadas son de vital importancia para el desarrollo de la economía general del país.

Sus objetivos más significativos son los siguientes:

- a) Regular la emisión y circulación de la moneda y del crédito, así como los cambios sobre el exterior.
- b) Fungir como banco de reserva, respecto de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, a las cuales proporciona además de servicios de cámara de compensación.
- c) Actuar como agente financiero del gobierno federal en las operaciones de crédito interno y externo y, en la emisión de empréstitos públicos, así como prestarle servicio de tesorería.
- d) Representar al gobierno federal en el Fondo Monetario Internacional y en el Banco Internacional de Desarrollo.

Otras de sus facultades son:

- 1.- Intervenir en operaciones de redescuento y ser prestamista en última instancia de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares.
- 2.- Custodiar las reservas de los bancos afiliados.
- 3.- Custodia las reservas internacionales de la nación.
- 4.- Emitir, comprar y vender valores a cargo y por cuenta del gobierno federal.

#### COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS

En el sistema bancario mexicano, la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros es el organo de inspección y vigilancia oficial.

Sus funciones las lleva a cabo por medio de un cuerpo de visitadores e inspectores que poseen notorios conocimientos en materia bancaria y tendrán las facultades que ordinariamente competen a los comisarios de las sociedades anónimas.

Por labores de INSPECCION, se entienden aquellas que realizan en las oficinas de las instituciones de crédito bajo su control, es decir, por medio de visitas de inspección sorpresivas que ordena este organismo, a través de las cuales se tiene acceso a los libros de contabilidad, así como a los títulos, documentos y contratos que acreditan o representan los sujetos a examen.

Por labor de VIGILANCIA, se entiende aquella que se efectúa en las propias oficinas de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, mediante el examen de la documentación e información que periódicamente solicita los balances de fin de ejercicio, revisión de los estados mensuales de contabilidad y demás datos que sobre sus operaciones les requiere.

Otras de sus funciones son:

- 1.- Reglamentar la forma cómo las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares deben llevar en contabilidad y determinar cuales son los libros y documentos que por integrar su contabilidad deben ser conservadas, cuáles pueden ser destruidos previa microfilmación en rollos autorizados por la propia Comisión y cuáles pueden ser destruidos sin necesidad de microfilmación. Así mismo, fijará los plazos de conservación de los libros o documentos.

- 2.- Intervenir a las instituciones, cuando se demuestre que se está afectando su estabilidad o solvencia y pongan en peligro los intereses del público inversionista.
- 3.- Dictar las reglas de agrupación de cuentas, conforme a las cuales deben elaborar sus estados de contabilidad y balances anuales.
- 4.- Revisar los balances a fin de ejercicio de las Instituciones, en los términos de lo previsto por el Art. 952 de la L.G.I.C.O.A.
- 5.- Vigilar que se cumpla con el secreto bancario que establece el Art. 105 de la L.G.I.C.O.A.
- 6.- Formular el calendario bancario en el cual, señale los días en que las instituciones podrán cerrar sus puertas y suspender sus operaciones.
- 7.- Vigilar las condiciones de trabajo en que presten sus servicios los empleados de las instituciones de crédito, organizaciones auxiliares, compañías de finanzas e instituciones de seguros.

#### ANTECEDENTES GENERALES DE BANCO OBRERO, S.A.

La creación de Banco Obrero, S.A., obedece a que dentro del sistema financiero mexicano no existía ninguna institución de crédito que cadyuvará desde el terreno financiero a la superación económica, social y cultural de los trabajadores.

El Banco Obrero, S.A., inició sus operaciones el día 30 de Agosto de 1977 como institución de depósito, ahorro y fideicomisos y el 22 de Agosto de 1979, recibió la concesión del gobierno federal para operar como institución de banca múltiple en los servicios de depósito, ahorro, financiero, hipotecario y fiduciario.

Don Fidel Velazquez, su creador, estudió las experiencias de otros países y optó por darle al Banco Obrero, s.a., características que reflejaran la realidad del país y el desenvolvimiento de las organizaciones obreras mexicanas.

Han transcurrido diez años de una experiencia altamente aleccionadora y es importante destacar que buena parte de estos diez años, han estado marcados por los signos de la crisis económica financiera más grave y prolongada del México revolucionario. De ahí precisamente, la importancia de evaluar lo ocurrido en ese tiempo y la alternativa que puede llegar a significar la participación del sector social en la actividad bancaria. No menos significativo es el hecho de que desde el 10. de Septiembre de 1982 el Banco Obrero, s.a., sea la única institución bancaria organizada como sociedad anónima y que,

precisamente por ser propiedad de los obreros, fuera expresamente excluida del decreto de nacionalización.

Los objetivos fundamentales que se ha trazado el Banco Obrero, s.a., son:

Constituirse en base importante de carácter financiero al servicio de los trabajadores.

Contribuir a proteger la capacidad adquisitiva de los salarios del trabajador, con programas y métodos especiales de ahorro y préstamo.

Contribuir en forma sustancial al desarrollo del sector social de la economía.

Para la consecución de estos objetivos, además de las operaciones de banca múltiple, el Banco Obrero, s.a., ha desarrollado mecanismos y programas de captación de recursos y acciones fiduciarias.

## CAPITULO II

### EL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL

En diversas empresas de nuestro país se ha comentado que estas desean llevar a cabo el más óptimo proceso de selección de personal. Para ello se requiere tomar en cuenta todos los pasos que realmente verifiquen que el proceso de contratación de empleados sigue un desarrollo bien estructurado.

El proceso de selección tiene como una de sus tareas, proporcionar los elementos humanos requeridos para la institución, ya que ésta depende para su funcionamiento y evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

Al respecto Strauss y Sayler (1975), mencionan que "Atraer a los solicitantes calificados para el empleo no es más que el primer paso del proceso de conseguir empleados nuevos. A continuación la compañía tiene que establecer sistemas para escoger, de entre dichos solicitantes los que habrán de aceptarse dándoles empleo".

Por lo tanto, la selección de personal es un proceso amplio debido a las características y especificaciones de cada puesto y que consiste en buscar precisamente la persona idónea para el puesto.

Arias Galicia (1979), define a la selección de personal "...Como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado que permita la realización del trabajo en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio así mismo y a la comunidad en que se desennueve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización...".

Con los estudios realizados por Taylor, se llegó a la creación de las oficinas de selección en las cuales se estructura un departamento de personal, esta creación fue con la finalidad de que los capataces no siguieran seleccionando por sí solos a su personal; por ello se centralizó en estas oficinas las funciones de reclutamiento y selección.

Esta nueva creación dió inicio con los objetivos de la administración de recursos humanos, que tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas para una organización.

La selección tiene como punto básico el escoger al hombre más apto para una actividad específica.

Durante la revolución industrial, las organizaciones lucrativas llevaban a cabo la selección por un supervisor que se basaba solamente en observaciones y datos subjetivos, sin tomar en cuenta las habilidades, inteligencia, intereses vocacionales, motivación, etc., los cuales no son apreciables a simple vista. Por esta razón se hace necesaria una selección técnica de personal en la cual existen métodos y que ésta sea aplicada por personal especializado en el área de la psicología con la colaboración de administradores.

Antes de realizar cualquier selección de personal se debe analizar el marco de referencia de la empresa, para así mismo conocer las necesidades de la organización y su potencial humano; así como la satisfacción que el trabajador encuentre en el desempeño del puesto.

Una vez comentados los principales aspectos que deben seguirse en la selección de personal, a continuación se cree conveniente ilustrar con dos modelos del proceso de selección, ya que los procedimientos varían de institución a institución, y de país a país. Por esta razón se tomó un modelo internacional y uno nacional para poder tener un patrón más general sobre dicho proceso.

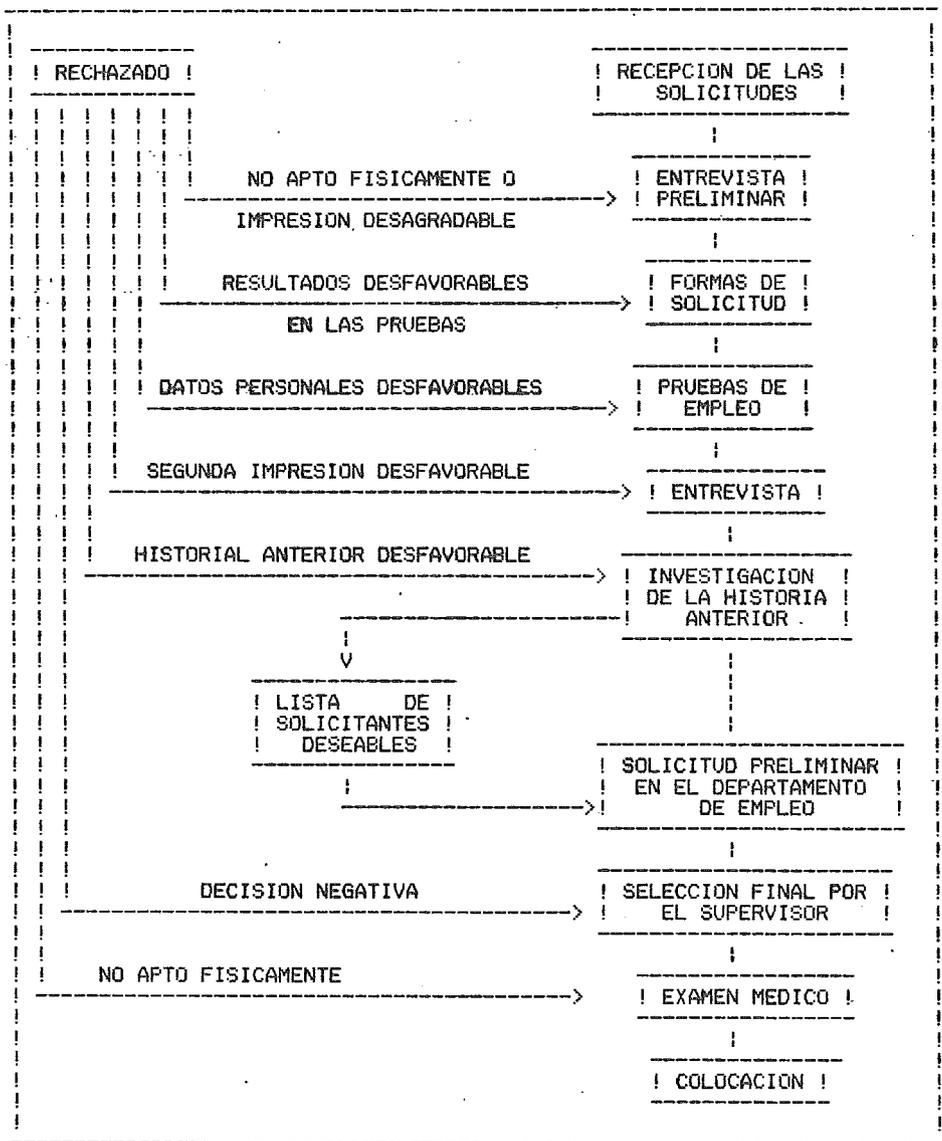
#### PROCEDIMIENTOS DE LAS DEICINAS DE EMPLEO

Los métodos utilizados en las distintas compañías para aceptar una persona a su servicio, difiere en algunos aspectos. Pero a pesar de éstas diferencias, hay ciertos sistemas típicos se ponen por obra, en conformidad con un proceso relativamente estandarizado. Un proceso que comúnmente se sigue es el que recomendó Uhbrock, que se muestra en la figura 7.

Algunas fases de este proceso, no se ven en ciertas instituciones.

Aquí se muestra en forma gráfica la serie de etapas por las cuales pasa el examen previo de los solicitantes de su admisión en el empleo. Se observa que en esta gráfica hay tres entrevistas: Una después de haber sido aceptada la solicitud, otra después de haber realizado la prueba de empleo y, finalmente la que celebra el supervisor con el candidato, si no ha sido eliminado antes de llegar a esta etapa.

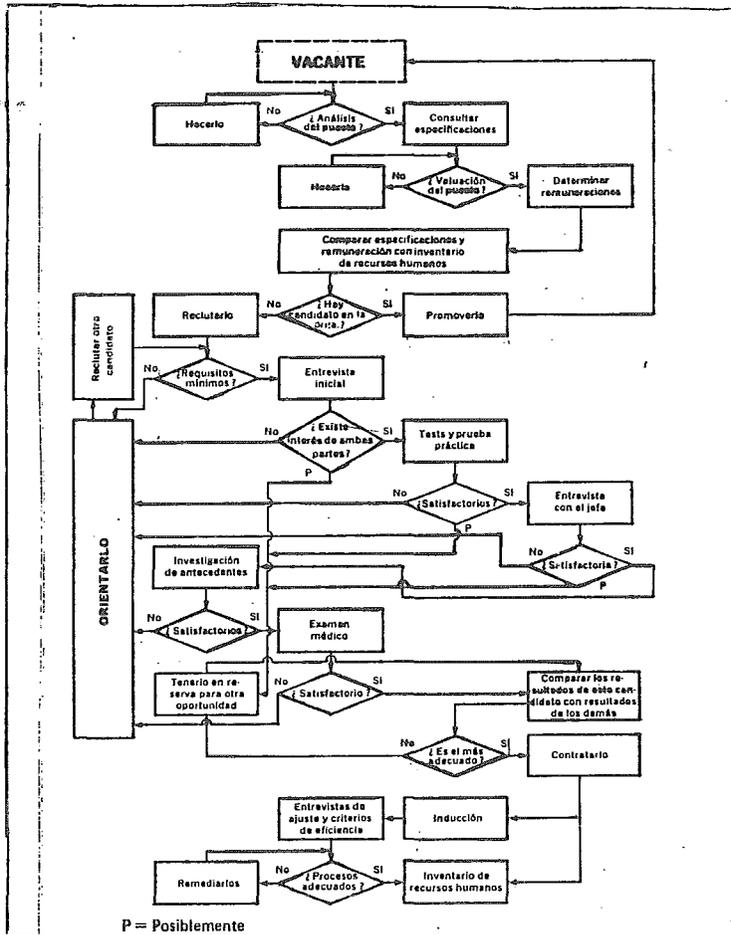
En el cuadro no. 8, se muestra el proceso de selección según Uhbrock (tomado de Tiffin y McCormick (1981) P.P. 41-42).



CUADRO No. 8

Para ilustrar los elementos que deben conformar la selección técnica, Arias Galicia (1979), menciona el siguiente procedimiento científico de dicho proceso.

El cuadro no. 9, ilustra el flujo del proceso de selección de personal.



CUADRO No. 9

Dentro del diagrama de flujo del proceso de selección de personal, el autor toma el siguiente orden en dicho proceso.

## VACANTE

El proceso se inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: Puesto que no tiene titular.

## REQUISICION

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifica a través de una requisición al departamento de selección de personal, señalando los motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierta, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo.

## ANALISIS\_Y\_VALUACION\_DE\_PUESTOS

Este punto es con el objeto de determinar los requisitos que debe reunir la persona, para desempeñar las tareas eficientemente, así como la remuneración económica que se le otorgue.

## INVENTARIO\_DE\_RECURSOS\_HUMANOS

Contando con un control de recursos humanos, se localiza a los empleados que reúnen los requisitos establecidos para el puesto vacante. En este punto se lleva a cabo el reclutamiento interno.

## FUENTES\_DE\_RECLUTAMIENTO

Existen diversas fuentes de reclutamiento como: Cartera de candidatos que se encuentran en espera de una oportunidad, medios publicitarios, intercambio de cartera con otras instituciones, escuelas o empresas.

## SOLICITUD\_DE\_EMPLEO

El trato inicial que se dé a un candidato, es de suma importancia ya que se refleja la imagen de la institución, así como el espacio en el que llenará sus datos, debe ser cómodo y confortable.

La solicitud debe contener los datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para

realizar labores entre otros datos.

## ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Esta entrevista pretende detectar los aspectos más importantes del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, en el menor tiempo posible.

## DEFINICION DE ENTREVISTA

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o racabar información, para posteriormente tomar una decisión. Existen diversos tipos de entrevista y cada uno de ellos, requieren de un objetivo específico y un procedimiento diferente.

## ENTREVISTA DE SELECCION

La entrevista de selección, tiene por objetivo el realizar una interrelación entre dos individuos; entrevistado y entrevistador, que ejercen una acción recíproca.

El entrevistador requiere de habilidad y conocimientos para poder desarrollar una crítica profesional.

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista y la postura en general que debe tomar durante la misma, procurando ser cordial y cortés.

## FASES DE LA ENTREVISTA

La entrevista tiene dos fases fundamentales, siendo las siguientes:

**RAPOORTI:** la cual significa concordancia, simpatía. Esta fase de la entrevista tiene como propósito, disminuir las tensiones del solicitante, proporcionando un trato cordial.

El propósito del rapport, es romper el hielo. Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien, a través de actitudes, mostrándose cordial y amistoso.

**CRIMA:** Es la parte clave de la entrevista ya que en esta fase, van a explotarse las áreas que se mencionaron de manera general, como serían:

## HISTORIAL\_LABORAL

Se pretende conocer el desarrollo y trayectoria del candidato, así como su estabilidad, sus ingresos económicos, sus habilidades para relacionarse, el tipo de supervisión que ejerce. En términos generales, la manera en que se desenvuelve en el ambiente del trabajo.

## HISTORIA EDUCATIVA

En esta área se desea obtener datos con la finalidad de establecer si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos, calificaciones, intereses vocacionales, así como la elección de su carrera.

## HISTORIAL PERSONAL

En este rubro se intenta obtener información sobre las relaciones tanto personales como familiares del candidato, tratando de obtener los indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos y de la vida en general. En esta área también se explora el estado de salud del candidato.

## PROYECTO A CORTO Y LARGO PLAZO

Básicamente se desea conocer los proyectos y metas fijadas a futuro; en este punto se da inicio al cierre de la entrevista.

## CIERRE

Se da tiempo al entrevistado para que agregue algún comentario o duda en general y para que mencione sus impresiones de la entrevista. Finalmente se da a conocer cual es el siguiente paso a realizar. Si el candidato no es aceptable, se le deberá orientar, para que él sienta que la entrevista valió la pena y que el no ser aceptado no implica derrota, sino un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado a sus recursos.

## INFORME DE LA ENTREVISTA

Es importante realizar un informe de la entrevista un vez concluida la misma, para no omitir ningún detalle.

El informe debe ser claro, concreto e inteligible para que pueda ser consultado por cualquier persona. Una autocritica, es muy valiosa para realizar una evaluación de la entrevista.

#### PRUEBAS PSICOLÓGICAS

Esta etapa consiste en elegir el tipo de pruebas que formarán la batería formal de valoración en cuanto a las habilidades y potencialidad del individuo, así como los requisitos del puesto y la posibilidad del futuro desarrollo.

Es importante tener presente las características que deben reunir los test y los diversos criterios utilizados en su clasificación.

Una batería de pruebas psicológicas, debe ser válida, confiable y debidamente estandarizada.

Si el responsable de la selección de personal no esta capacitado en el manejo de las pruebas psicológicas, por ética profesional no debe hacerlo sin recurrir a la asesoría de un psicólogo.

#### PRUEBAS DE TRABAJO O PRUEBAS DE PRÁCTICA

Este tipo de pruebas la lleva a cabo el futuro jefe inmediato, con la finalidad de comprobar que el candidato tiene los conocimientos laborales que el puesto exige.

#### EXAMEN MEDICO DE ADMISION

Este tipo de examen se realiza con la finalidad de asegurar que el candidato es una persona sana, lo cual influye en su desarrollo laboral.

#### ESTUDIO SOCIOECONOMICO

Con la aplicación del estudio socioeconómico, se pretende recabar información relevante en cuanto a la actividad sociofamiliar del candidato, así como también conocer la actitud, responsabilidad y eficiencia en el trabajo en razón a las actividades desarrolladas en trabajos anteriores. También al corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada.

## DECISION\_FINAL

Para determinar la decisión final, es importante que el jefe inmediato sea el que tome la última palabra y que el departamento de selección de personal, sea un asesor en dicha decisión.

Con la información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar comparativamente los requerimientos del puesto, con las características del candidato.

## INDUCCION

Una vez tomada la decisión final, se informa al candidato de su resultado y se le invita ya sea a observar un documento de la historia de la institución o bien, se le proporciona un manual de bienvenida y una visita a las instalaciones.

## CONTROL\_DE\_PROCESO\_DE\_SELECCION

Es de suma importancia llevar a cabo un control de los candidatos seleccionados con la finalidad de verificar si las predicciones están siendo correctas o no, en este último caso, es necesario realizar los cambios pertinentes en lo referente al proceso de selección.

Después de haber ilustrado los dos estilos diferentes en cuanto a procedimientos del proceso de selección, a continuación daremos inicio con el procedimiento detallado del mismo.

## 1.- ESTUDIO DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA UN PUESTO

Para dar inicio al proceso de selección es muy importante conocer los objetivos de la institución y así mismo saber con que recursos se cuenta y cuales serán necesarios, tomando en cuenta éstos dos puntos los objetivos serán alcanzados.

Bansándonos en este punto se mencionaría que el objetivo principal del departamento de reclutamiento y selección de personal de la institución bancaria en la cual se llevará a cabo el presente estudio, es el siguiente:

Evaluar las cualidades y caracteres de los aspirantes a ingresar a la institución bancaria, para proveer a la misma con el elemento humano más adecuado.

Tomando en cuenta el objetivo general, se debe continuar con la definición de criterios de selección de personal para la institución bancaria. En este paso, se debe estar completamente familiarizado con los elementos necesarios para desempeñar un puesto, así como tener conocimiento pleno sobre las políticas que maneja la institución.

La necesidad de la selección surge de la existencia de diferencias individuales las que por decirlo así, van a determinar las posibilidades que cada individuo tiene para desempeñar un puesto en forma satisfactoria. Esta necesidad, responde a la existencia de una serie de tareas algunas similares, otras totalmente diferentes que requieren de individuos que poseen características apropiadas por su experiencia.

La selección de puestos específicos, necesita de información básica acerca de las funciones a realizar y las características que deben poseer las personas que vayan a emplearlas.

La adecuada selección de personal permite que se establezca una identificación individuo-puesto, la cual redundará en una buena ejecución de los satisfactores buscados por el empleado en su puesto y la canalización de energías hacia conductas positivas para la institución en que labora.

Cummings y Schwab (1985), comentan que el proceso de selección de personal para las organizaciones se centra primordialmente en la manipulación de los niveles de habilidad en cuanto al esfuerzo realizado por sus empleados. El principal problema de esta selección está en identificar los niveles de habilidad entre las personas que

solicitan un trabajo. El nivel de habilidad adecuado se define en función de las habilidades necesarias para el desempeño satisfactorio de alguna tarea.

Por lo tanto, puede pensarse que la selección se ocupa de identificar (predecir) a quienes desempeñan satisfactoriamente una tarea con anterioridad a ser empleados. Esto a su vez, implica la necesidad de comprender el proceso de predicción y de determinar el valor de los diversos tipos de predictores del proceso.

De esta manera ubicando a la elección en el proceso de predicción, se comentaría que si la selección se realiza con resultados positivos esto implica el uso de uno o más predictores (por ejemplo tests entrevistas), para determinar el probable éxito organizacional de quienes solicitan el trabajo. La precisión, o en términos técnicos, la validez de los predictores, puede obtenerse mediante procedimiento que implica una buena organización en el mismo, lo cual conlleva:

- La administración del o los predictores o un grupo de individuos que solicitan trabajo.
- La selección de los solicitantes para cubrir puestos dentro de la organización.
- La evaluación para determinar el desarrollo del desempeño de cada individuo después de un tiempo prudente en el trabajo, realizando así mismo, una comparación del desempeño inicial con su desempeño organizacional actual.

Este procedimiento será usado para la presente investigación, ya que el objetivo general es determinar el reclutamiento y selección de personal de una sucursal bancaria como pronóstico de éxito en el desarrollo.

D. Arthur (1987), comenta que para dar inicio al proceso de selección se deben programar y organizar las actividades a seguir. Menciona que uno de los primeros pasos preparatorios que hay que dar, es el familiarizarse con los detalles del puesto que se va a ocupar.

Para dar inicio al proceso de selección para el personal de la sucursal, se contaba con quince vacantes. Para realizar dichas contrataciones el punto de partida fue el de realizar un estudio de los elementos necesarios para cubrir cada puesto.

Los puestos a cubrir fueron los siguientes:

- 1.- Gerente de sucursal.
- 2.- Subgerente administrativo.
- 3.- Subgerente de contabilidad.
- 4.- Jefe de centro de cómputo.
- 5.- Jefe de cheques.

- 6.- Jefe de cartera.
- 7.- Asesor de inversiones.
- 8.- Analista de crédito.
- 9.- Auxiliar contable.
- 10.- Auxiliar de mostrador.
- 11.- Secretaria de subgerencia.
- 12.- Mostrador, múltiple.
- 13.- Caja principal.
- 14.- Caja mixta.
- 15.- Auxiliar de servicios.

Para conocer con mayor detalle las actividades y responsabilidades de cada uno de los puestos, se debe iniciar con el estudio de los análisis de puestos, tal como lo comenta Reyes Ponce (1980), "...el análisis del puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra...".

Su aplicación y utilización podrían ser alguna de las siguientes:

- a) Para encauzar adecuadamente el resultado de personal.
- b) Como valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados progresos de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para estudios de calificación de méritos.
- e) Como elemento de estudio de evaluación de puestos.
- f) Posibles sistemas de incentivos.
- g) Para efectos de planeación de recursos humanos.
- h) Como técnica inicial de una administración ideal o adecuada de recursos humanos.

Otros profesionales como Arias Galicia (1975), mencionan que para dar inicio a cualquier estudio administrativo sobre recursos humanos se debe iniciar con el análisis de puestos, esto con la finalidad de establecer exactamente cuales son las aptitudes que debe tener cada empleado para cada puesto de trabajo.

Así, el análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencia, habilidades, etc.), que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y también tomando en cuenta el ambiente laboral en el que se va a desarrollar.

En este sentido, un análisis de puestos debe contener:

- Las funciones que se deben realizar en un puesto.
- Explicación clara y precisa de las actividades generales del puesto.

- Descripción detallada de las funciones del puesto.
- El nivel jerárquico del puesto dentro de la organización.
- Requisitos persona-puesto.
- Denominación del puesto, tomando en cuenta el término con el que se conoce la actividad o responsabilidad a efectuar.
- Clasificación del puesto, según el nivel (operativo, medio y ejecutivo).
- Y la relación de actividades que se retroalimentan y relacionan con el puesto.

Dentro del presente trabajo se menciona constantemente la palabra puesto y es por esta razón que se desea hacer mención de la definición clara de la misma

"Puesto" es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

Los análisis de puestos son la principal herramienta para el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Una vez contando con los análisis de puestos el siguiente paso sería realizar los perfiles de las personas que ocuparán el puesto, tomando en cuenta la edad, el estado civil, escolaridad, horario etc.

Micheleen y Abalosa (1920), García Loeza y Ríos Szalay (1970), efectuaron diversos estudios relacionados al tema de los análisis de puestos e informan que éstos se emplean en una forma limitada. Esto ocurrió por el año de los 70's. En la actualidad las empresas se han preocupado un poco más por la administración de recursos humanos llevando a la práctica la técnica de análisis de puestos.

Este dato fue comprobado por un cuestionario que arrojó datos en las que 22 instituciones bancarias y 20 empresas de otro giro, mencionan utilizar dicha técnica.

Ahora bien, contando con los análisis de puestos y los perfiles de las personas que ocuparán el puesto, el siguiente paso en cuanto a la familiarización de los elementos necesarios para cubrir cada uno de las vacantes, sería el iniciar con la revisión de la solicitud y el historial de vida de los solicitantes para el puesto.

En lo referente a este punto, en la presente investigación se requería que el personal contara con estudios mínimos de comercio y que tuviera experiencia mínima de seis meses en el puesto solicitado.

En algunos casos este punto se debe tratar con flexibilidad ya que algunos candidatos cumplen con un solo requisito, por ejemplo el puesto de gerente de sucursal, en el perfil del puesto se requería a una persona titulada de una carrera profesional y en el caso de la persona que se contrató era pasante pero con amplia experiencia laboral.

Es necesario hacer un equilibrio que realmente no se salga de los requisitos mínimos del puesto; así como si al mismo tiempo se rechazará a los candidatos que los rebasan.

El departamento de selección debe ser dinámico y no estático e inflexible, ya que su principal función es la de llevar a cabo las relaciones humanas.

Con la práctica en esta área como profesionista realmente se mencionaría que se ha podido comprender lo que significan las palabras "relaciones humanas".

Para cubrir un puesto se deben tomar en cuenta los requisitos concretos y los intangibles como serían: el estilo gerencial, capacidad de interacción, confianza en sí mismo, personalidad, madurez, habilidades, etc.

Tomando en cuenta todos los detalles de un puesto, se explora el tipo de individuo que sea lo más compatible con el puesto.

Para realizar esta determinación se debe aprender todo lo posible acerca de las labores que se exigen, el nivel y grado de responsabilidad, el grado de estrés que implica la carga, la cantidad de trabajo independiente o el supervisado.

Lo ideal es poder equilibrar los elementos intangibles con el trabajo, ya que los primeros son muy subjetivos.

La selección es un proceso que se archiva en distintas técnicas que deben respetar una secuencia, para así mismo, hacer una selección válida y confiable.

Una vez analizados los perfiles de cada puesto, llevado a cabo el reclutamiento de candidatos y efectuado y seleccionado a los candidatos que reúnen los requisitos necesarios, se prosigue con la aplicación de exámenes.

Al hablar de examen se puede definir como un instrumento objetivo de medición de una área del conocimiento o de una aptitud definida y limitada.

Para justificar la aplicación de exámenes, Rivera Salar (1968), nos menciona lo siguiente:

"...Es obvio que los seres humanos difieren unos de otros en sus aptitudes físicas, temperamento, intereses, capacidades y concimientos por lo que al tener tales diferencias, lógicamente difieren en la manera en que hacen su trabajo.

La finalidad de tales exámenes es la de ayudar a distinguir en los hombres esos aspectos (conocimientos, inteligencia y rasgos de personalidad), para seleccionar a los mejores en beneficio de la empresa..."

Teffin - Mc Cormick (1959), comentan al respecto:

"...Para valorar debidamente la aptitud potencial de los solicitantes para un oficio o trabajo específico, es necesario determinar las características que diferencian a los buenos empleados de los deficientes o inútiles para el trabajo en cuestión..."

Para asignarle un puesto a un candidato dentro de la institución es indispensable obtener de él, un reporte que verifique sus conocimientos y conducta dentro del proceso de selección.

Existen dos tipos de exámenes para el efecto de la selección:

- Exámenes de rendimiento o técnicos.
- Exámenes psicológicos.

Los primeros se refieren a los conocimientos y habilidad básica sobre determinada labor como sería el caso de un cajero, al cual se le aplica un examen que garantice el grado mínimo de dominio que se requiere sobre el puesto. O en el caso del asesor de inversiones de una institución bancaria, para lo cual se sujeta a un examen específico sobre el puesto.

Los exámenes de rendimiento o técnicos son valiosos ya que permiten establecer un prediagnóstico, en cuanto a que conocemos la calidad del aspirante.

Mediante la aplicación de este tipo de exámenes se facilita la selección de personal, dejando sólo a los candidatos idóneos.

Una vez efectuado los exámenes técnicos se corrobora el rendimiento del candidato por medio de los segundos exámenes o los exámenes psicológicos.

## 2.- DIFERENTES FUENTES DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

Una vez familiarizados completamente con los detalles de cada puesto a cubrir, sería conveniente iniciar el proceso de reclutamiento, en el cual se selecciona a los aspirantes idóneos.

Existen diversas fuentes de reclutamiento; algunas son mejores que otras para determinados puestos; unas producirán mayor número de aspirantes que otras; algunas resultarán muy costosas; otras tardarán mucho tiempo en dar buen resultado. Por lo tanto cada vez que se presente una vacante se deben tomar en cuenta las diferentes fuentes de reclutamiento y realizar un análisis tomando en cuenta las ventajas y desventajas que tiene cada una de ellas.

Para cubrir los diferentes puestos para la nueva sucursal bancaria, la primera fuente de reclutamiento que se llevó a cabo fue la de recurrir a la propia institución, realizándose así la promoción interna de dos empleados.

Estos empleados contaban con los requisitos necesarios para cubrir los puestos asignados y además, contaban con disponibilidad para cambiar de residencia.

Con estas dos promociones de personal interno de la institución se cubrieron las vacantes de subgerente de contabilidad y la jefatura de cheques.

Esta fuente de reclutamiento (promoción interna) es la que ofrece mayores ventajas, ya que es un gran estímulo y motivador para los empleados que laboran en cualquier institución.

A. continuación se mencionan algunas de las ventajas que se generan al acudir a la fuente de promoción interna.

- Por lo general esta fuente de reclutamiento crea una vacante a nivel más bajo que es más fácil de ocupar.
- La institución economiza muchísimo tiempo y dinero.
- Se levanta la moral de los empleados.
- Posiblemente se descubren talentos escondidos.

D. Arthur (1987), menciona que antes de recurrir a las fuentes externas cada vez que queda vacante un puesto, se debe ofrecer a los empleados actuales, dando información de los requisitos del puesto, mencionando el departamento, la ubicación, la clasificación y la escala de

remuneración, el horario de trabajo, las obligaciones y responsabilidades principales y las condiciones de trabajo. Esto se hace por medio de cartelones visibles a todo el personal.

Para la realización de solicitudes algunas organizaciones exigen que los empleados interesados obtengan primero permiso de sus supervisores; otros exigen notificación; y otros realizan el proceso con carácter confidencial hasta que se haya tomado una decisión.

En la mayoría de las instituciones no se puede llevar con éxito un sistema de promoción interna ya que existen muchas razones para un buen control, como serían las siguientes:

- Los supervisores y gerentes quieren ascender a una persona a quien han preparado para la posición vacante. Por consiguiente, no quieren ni siquiera tomar en cuenta otros candidatos.
- Algunos miembros de la administración se molestan cuando los empleados buscan puestos fuera de su departamento y se resisten como si eso fuera algo personal contra ellos.
- Perder un empleado por promoción interna puede significar que uno tenga que esperar a que le llegue un reemplazo, tal vez no tan bueno.
- Algunas compañías creen que es mejor traer "personal nuevo" en lugar de promover a los empleados actuales.

Para realizar cualquier promoción es necesario comentar que cada institución tiene sus reglas y políticas como serían:

- Que los empleados deban permanecer en su puesto actual por lo menos durante un año.
- El número de puestos que un individuo puede solicitar en un año también se restringe generalmente de dos a tres.
- Que al realizar la evaluación del desempeño su calificación sea satisfactoria, o superior para que pueda hacer uso del sistema de promoción.

Para confirmar lo antes mencionado se realizó un sondeo formado por 21 instituciones bancarias y 10 empresas de otro giro. El sondeo se llevó a cabo por medio de un cuestionario.

La mayoría de los representantes de las instituciones y empresas comentaron que no se lleva a cabo un efectivo sistema de promoción interna por las razones antes comentadas.

Continuando con el proceso de reclutamiento para el personal de la nueva sucursal bancaria, se comentaría que la segunda fuente de reclutamiento fue la de AVISOS, se pusieron dos anuncios en el periódico de mayor circulación en la región. Estos anuncios fueron publicados por dos días, sábado y domingo, en ellos se especificaban

cada uno de los puestos con sus principales requisitos, un anuncio fue para puestos a nivel funcionario y el otro para niveles medios y operativos.

Con esta fuente de reclutamiento que es una de las más costosas se generó otra fuente, la de INFORMACION VERBAL, la cual es muy efectiva. Esta consiste en que una vez que se ha leído el anuncio en el periódico, se corre la voz por personal que solicita empleo o por personal que labora en instituciones del mismo giro y que desean mayor desarrollo.

La COMUNICACION DE PALABRA es otra de las fuentes importantes y efectivas para el reclutamiento.

Para la realización del aviso en el periódico se tomaron en cuenta los siguientes puntos:

- Redacción directa y clara.
- Se buscaron expresiones profesionales ya que el aviso es un reflejo de la imagen de la organización.
- Se mencionaron los requisitos de los aspirantes según el puesto.
- Se buscaron los mejores días para que saliera la publicación.
- El tamaño de los anuncios, ya que esto influye mucho para la atención.
- Se revisó el prestigio del periódico y el área que maneja (empleos).
- Se pidió para todos los candidatos curriculum y una fotografía como requisito inicial.
- Se mencionó el horario de entrevistas, el lugar y el nombre de la persona que atendería.
- Se reveló el nombre de la institución con la finalidad de animar a los posibles candidatos.

En general el aviso que se realizó fue de gran ayuda para el proceso de reclutamiento, sin embargo por la fecha en que se publicó la apertura de la sucursal, el desempleo era muy alto en la región ya que por motivo de lo sucedido en la ciudad de México el 19 y 20 de septiembre de 1985, mucha gente se fue a radicar a la región sin tener a la fecha trabajo.

Asistió mucha gente a las entrevistas, la mayoría sin empleo y la sucursal requería de personal activo que con poca capacitación se integrara al equipo de trabajo y organización. Por esta razón se recurrió a otra fuente de reclutamiento, la de ARCHIVOS o CARTERA DE PERSONAL de otras instituciones bancarias, ya que es muy posible, hayan solicitado un puesto similar no hace mucho tiempo. Que el aspirante no hubiera sido contratado no quiere decir que no fuera idóneo, pues bien pudo haber sucedido que había varios bien calificados, entre los cuales solamente podía elegirse uno. O tal vez no había una vacante apropiada cuando el individuo presentó su solicitud. También pudo ser que el sueldo que le ofrecía la institución no fuese atrayente para él.

No se llevaron a cabo las fuentes de reclutamiento por VISITAS, LLAMADAS TELEFONICAS o CARTAS, ya que éstas fuentes no representan una atención seria, en cuanto a la apertura e imagen de una nueva institución bancaria en la región.

Con las fuentes de reclutamiento antes mencionadas, se recibieron una cantidad muy alta de aspirantes así que no fue necesario recurrir a otras fuentes de reclutamiento muy buenas y eficaces como serían.:

AGENCIAS DE EMPLEO  
 FIRMAS INVESTIGADORAS  
 UNIVERSIDADES Y ESCUELAS  
 CORREO DIRECTO  
 RADIO Y TELEVISION  
 SISTEMAS COMPUTARIZADOS

A continuación se muestra una tabla que ilustra las ventajas y desventajas de las diferentes fuentes de reclutamiento.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Promoción Interna ----->	Crea vacantes a niveles inferiores, más fáciles de cubrir.	Los gerentes sienten que ya no pueden escoger a los que quieren.
	Economiza tiempo y dinero. Levanta la moral a los empleados. Revela talentos	Los gerentes se resienten con los empleados que buscan empleo fuera de su departamento.
Avisos ----->	Llegan a su vasta audiencia.	Pueden resultar muy costosos.  Pueden acudir candidatos que no reúnan el perfil del puesto.
Información verbal ----->	Es económica.  Es rápida.	Se debe apoyar por otra fuente para que sea efectivo.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Archivos de Personal -->	No tienen costo. Buenas relaciones públicas.	Se gasta tiempo por medio del sistema manual. Anotaciones deficientes del primer entrevistador pueden distorsionar la idoneidad de un aspirante.
Agencias de empleo y firmas investigadoras ->	Relación con gran número de empresas del mercado de trabajo.	Pueden resultar demasiado caras. Los aspirantes son mal calificados.
Visitas, llamadas telefónicas ----->	No tienen costo. Buenas relaciones.  Entrevistar visitantes espontáneos y contestar llamadas telefónicas puede distraer la actividad y organización del entrevistador.	Sistema real controlado puede hacer que se pierdan aspirantes.
Reclutamiento de universitarios ----->	Oportunidad de crear una planeación de carrera y ocupar las vacantes por medio de objetivos.	Costoso. Hay que evaluar el potencial más bien, que una experiencia de trabajo.
Agencias oficiales de empleos ----->	No cuestan nada. Pueden mandar muchos solicitantes. Pueden ayudar a llenar rápidamente las vacantes.	Pueden enviar candidatos no idóneos
Reclutamiento por correo directo ----->	Selección personalizada	Consume mucho tiempo Costoso.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Radio y televisión ---->	Llega a una vasta audiencia. Puede ayudar a ocupar vacantes rápidamente.	Costoso.
Sistemas computarizados ----->	Rápidez para llenar vacantes. Extensa base de datos.	Costoso. Se requiere equipo y programas especiales
Grupos de intercambio ----->	Buenas relaciones. Buenos candidatos	Requiere tiempo y costo.

### 3.- PROCEDIMIENTOS PARA ORGANIZAR LAS ENTREVISTAS

Una vez llevado a cabo el proceso de reclutamiento para cubrir los diferentes puestos para la nueva sucursal y seleccionar a los candidatos que reúnen los requisitos necesarios, se realizó una breve preparación para cada una de las entrevistas, se revisaron los datos de la solicitud y del curriculum vitae, ésto se realizó con la finalidad de conocer los antecedentes del candidato y para realizar un análisis de las preguntas que se le deberían efectuar.

Sería conveniente mencionar que a todos los candidatos idóneos se les proporcionó la misma solicitud de empleo y que a los candidatos que no reunían del todo el perfil del puesto, se les proporcionó una presolicitud y no se les entrevistó formalmente. Esto se efectuó con la finalidad de formar una cartera de candidatos para las necesidades futuras de la sucursal.

También se comentaría que en general todas las solicitudes y presolicitudes de empleo traen el mismo contenido de datos y lo que varía, es según las necesidades específicas de información de cada institución o empresa en particular.

Para la revisión de la solicitud y del curriculum vitae, se debe poner atención en los siguientes aspectos:

- Limpieza
- Escritura legible
- Buena redacción
- Apariencia profesional

Otro aspecto de gran importancia en la revisión de solicitudes serían las omisiones que se hagan tanto en la solicitud como en el curriculum. Una vez identificadas las omisiones se podrá interrogar al candidato sobre ese punto.

Esta cuestión se ve muy marcada en la edad y en los espacios vacíos de un trabajo a otro.

La entrevista debe profundizar más en lo referente a los antecedentes de trabajo, ya que es la que nos da un panorama más confiable y amplio del solicitante, los aspectos relevantes son los relacionados a la duración del trabajo, los cambios por promoción y superación, los lapsos de un trabajo a otro y la experiencia laboral adquirida.

Una vez concluida la entrevista se debe realizar un buen análisis y no

durante la misma.

También se debe poner atención en los aspectos escritos que no se pudieron verificar (mentiras captadas en la solicitud).

En cuanto al cambio de un trabajo a otro se deben cuestionar las razones, ya que estas pueden ser: por irresponsabilidad, poca información de la labor que realmente iba a desempeñar, conflictos de personalidad en el trabajo; aumentos deficientes en el salario; y promesas no cumplidas. Otras razones, es por liquidación del personal por el cierre de la empresa o por que el personal se reduce. También hay casos en que los empleados son despedidos por deficiente desempeño o ausentismo exagerado.

En la evaluación del trabajo de un candidato, el entrevistador debe de realizar un buen análisis y ver las causas reales de cambio de un trabajo a otro, por ejemplo: si un cajero ha cambiado de empleo a otra empresa pero con el mismo puesto y mayor sueldo, se vería reflejado su deseo de superación económica, lo cual es muy acertado, o en otro caso que un cajero cambie de empleo y su puesto sea el de auxiliar administrativo, se refleja su deseo de desarrollo profesional, lo cual también es muy aceptado.

En estos casos no se podría decir que estas personas son inestables por durar poco tiempo en su trabajo.

Con la experiencia, el entrevistador debe detectar todos estos aspectos y tomar el juicio más aceptado y real.

Las solicitudes de empleo y la hoja de vida están llenas de información, la cual se debe seguir durante el curso de la entrevista. Como constituyen el fundamento del proceso de selección, es de la mayor importancia que antes de recibir personalmente al candidato para hablar con él, se tome el tiempo necesario para identificar claramente las áreas que necesitan investigarse más.

Es también de suma importancia, destinar tiempo suficiente antes de la entrevista, durante ella y después de ella.

Se necesita tiempo antes de la entrevista para estudiar el formulario de solicitud y la hoja de vida, como ya se ha dicho; y también se necesita tiempo durante la entrevista para que se hagan preguntas al aspirante, se le dé información acerca del empleo y de la institución y se le permita hacer preguntas. Finalmente, se necesita también tiempo después de la entrevista para desarrollar las notas que se han tomado, reflexionar sobre lo que ha ocurrido, concertar nuevas reuniones y

verificar las referencias.

El tiempo que se debe destinar a cada entrevista varia, pues depende mucho de la naturaleza del puesto, es decir si se trata de un puesto a nivel operativo o ejecutivo.

En términos generales se mencionaria que para entrevistas a personal profesional, se requiere un total de 90 a 120 minutos para recopilar toda la información necesaria. De ser más tiempo la entrevista podría ser fatigante tanto para el candidato como para el entrevistador.

En caso de entrevistas para puestos operativos, deben destinarse de 30 a 60 minutos. En este nivel se investigan generalmente áreas más concretas.

Otro aspecto muy importante para realizar una entrevista, es buscar un ambiente apropiado, esto sería:

- 1.- Que sea en privado.
- 2.- Que haya un mínimo de distracciones.
- 3.- Cerciorarnos de que el aspirante se halle cómodo.
- 4.- Que ambos ocupen un lugar confortable.

Después se deben preparar las preguntas que servirán de base para iniciar la entrevista y posteriormente surgirán muchas más.

Todo entrevistador debe considerar como se siente el candidato. No es raro que los solicitantes experimenten emociones tales como ansiedad, temor, nerviosismo o timidez.

Si el entrevistador esta consciente de esta situación ayudará al aspirante a sentirse más cómodo y a comunicarse mejor.

Se dice que el mejor entrevistador es el que se da cuenta de lo que el solicitante está sintiendo.

Un último punto sería el de la percepción, ya que es un aspecto crítico en la evaluación objetiva de los aspirantes a un empleo.

Se deben tener siempre presentes las cinco maneras en que todos formulamos nuestras percepciones e ideas sobre las personas.

- 1.- Las primeras impresiones. En este punto se encontraría la presentación del candidato, como sería la ropa, los colores, el

arreglo ya que los empleados representan a una organización.

Las primeras impresiones deben incidir en el proceso de la toma de decisiones, pero no con exclusión de todos los demás factores que hay que examinar. No se debe permitir que ellas actúen en reemplazo del buen juicio, tratar de no formarse una primera impresión hasta después de haber realizado la entrevista.

- 2.- Información de otros. Esto sucede cuando una solicitud viene muy recomendada de quien se estima. Esto puede merecer una reacción favorable aun antes de conocer al candidato personalmente. Por el contrario, si una persona con quien no se simpatiza envía un candidato, puede provocar una reacción desfavorable hacia la persona recomendada. En ambos casos se está dejando influir por información de otros, en lugar de evaluar al candidato por sus propios méritos.
- 3.- Lenguaje corporal. La comunicación no verbal es un aspecto vital del proceso de selección. A menudo, un entrevistador aprende tanto acerca del solicitante por sus gestos como por sus palabras. Pero se debe saber interpretar los gestos y movimientos para no caer en un error.
- 4.- Entrocentismo. Esto significa que utilizamos nuestros valores, normas y creencias para juzgar o evaluar a los demás.
- 5.- Afirmaciones aisladas. Supongamos que la respuesta del candidato a una de sus preguntas le cae mal.

En estos casos se debe tener mucho cuidado y no rechazar o juzgar mal al candidato, sin antes terminar la entrevista.

Hacer buen uso de estas percepciones van proporcionando habilidades muy significativas a todo entrevistador.

#### 4.- ENTREVISTA INICIAL

Ahora que ya se encuentra perfectamente preparado el escenario para las entrevistas y el entrevistador conoce con detalle cada uno de los requisitos para cubrir los diferentes puestos, es el momento de celebrar las entrevistas.

Por el alto número de candidatos reclutados para la selección de personal de la sucursal y la existencia de un solo entrevistador, se trató de llevar a cabo una buena organización para la realización de las entrevistas.

Se inició con entrevistas para los puestos a nivel ejecutivo, los cuales son: Gerente, subgerente y jefes.

Las entrevistas se iniciaron dando un cordial saludo y una breve información histórica de la institución, esto se realizó con la finalidad de que el candidato se sintiera con más confianza. Posteriormente se continuó haciendo preguntas al solicitante sobre su educación y su historial de trabajo relacionado con las labores del puesto vacante. Se dió información sobre la vacante. Y se dejó un lapso correspondiente a resolver dudas y preguntas por parte del solicitante.

Al final de la entrevista se citaron a los candidatos para su evaluación psicológica y técnica. Constantemente existió información del entrevistador para el solicitante, sobre sus resultados finales.

La entrevista dió cierre comentando más específicamente la organización y las prestaciones que ofrece la institución.

En cuanto a los modelos utilizados en la realización de las entrevistas se comentaría que en lo particular y por la experiencia adquirida se tomaron dos tipos de modelos, el formal estructurado y el informal menos estructurado.

En este aspecto, podría comentarse que se toma esta flexibilidad para la realización de las entrevistas, porque se ha notado que algunos puestos lo requieren más que otros por ejemplo:

Los puestos a nivel ejecutivo por la experiencia laboral que ellos requieren, se trata de personas adultas y serias que les gusta que se les dé una atención formal. Sin embargo para puestos operativos y medios, que se trata de personal más joven, es fácil realizar una entrevista informal, sin que esto sea falta de respeto o que omita datos importantes.

En conclusión, se mencionaría que la habilidad para obtener información en forma general y específica, sólo se adquiere por medio de la práctica y el conocimiento adecuado de las actividades del trabajo a desempeñar.

Es muy importante que el entrevistador se sienta cómodo y apto para realizar cualquier modelo de entrevista ya que ésto hará que el aspirante responda bien a cualquier modelo de entrevista.

Para dar inicio a la entrevista, el entrevistador se dirigió a la sala de espera para anunciar al siguiente candidato a entrevistar. El camino para llegar al lugar de entrevistas era agradable y amplio; en el trayecto se fueron comentando diferentes cosas con la finalidad de crear un ambiente de confianza.

Se comentó lo siguiente:

Tenia mucho tiempo esperando?  
Como llegó hasta aquí?  
Encontró donde estacionar su automóvil?  
Que bonito día tenemos hoy  
Que tranquila es la vida en provincia

En este recorrido, se propició un buen ambiente y tranquilidad para iniciar la entrevista y dar pie al interrogatorio.

En ocasiones, cuando el aspirante se encuentra muy nervioso se debe seguir con un diálogo más amplio, hasta llegar a sentir más relajado al candidato.

Es sumamente importante saber escuchar en forma activa para lograr captar todo lo que menciona el candidato, sobre todo lo referente a la entrevista de fondo. Para lograr ésto debe existir concentración.

Para la comunicación de una entrevista lo ideal es que el entrevistador pregunte sólo las cuestiones claves y que deje hablar lo más que pueda al candidato. Lo ideal es que el solicitante hable en un 70% de la duración de la entrevista. (Hable menos y escuche más).

Para llevar un control de toda la información recibida, una buena técnica sería la de realizar un pequeño resumen sobre lo conversado, ésto se realizaría con la finalidad de reafirmar lo antes comentado.

Es necesario evitar las distracciones como serian los casos de mucho ruido, llamadas de teléfono, personas que entren y distraigan.

En los casos que el candidato proporcione información espontánea el entrevistador debe ser hábil en sacarle provecho a este aspecto, ya que de esta información se pueden producir preguntas importantes durante la entrevista.

En la mayoría de las entrevistas se procura no dar opiniones personales que limiten la confianza del candidato.

Conforme el solicitante va proporcionando diferente información, el entrevistador debe estar activo y pensar en preguntas que se relacionen al tema, pero sin interrumpir todo lo que se desee comentar. Se debe de observar constantemente el lenguaje corporal que emite el solicitante.

Es muy acertado tomar notas de cuestiones importantes del candidato, sobre la entrevista siempre y cuando éstas sean pocas y discretas, ya que de lo contrario distraerian al candidato.

En lo referente a las notas, es conveniente anotar claves o ideas relevantes para que al momento de realizar un reporte, éste sea confiable. Lo más recomendable es redactar este reporte una vez concluida la entrevista, para que no se omita ningún dato importante y la evaluación sea efectiva.

La toma de notas para el entrevistador, es una guía para captar aspectos muy particulares de cada candidato, lo cual facilita su identificación de los demás.

En lo referente al lenguaje corporal, es necesario que el entrevistador haga una buena interpretación del mismo. Aún cuando no hay interpretaciones universales de ningún gesto específico, existe la tendencia a interpretar ciertos movimientos en determinada forma.

D. Arthur (1987), nos menciona algunos puntos que ilustran muy bien lo antes mencionado y los cuales creemos conveniente retomar:

#### ENSAJE\_NO\_VERBAL

#### INTERPRETACION\_TIPICA

Mirarlo a uno a la cara

Amistoso, sincero, confiado afirmativo.

Evitar mirar de frente

Frio, evasivo, indiferente, inseguro, pasivo, asustado, nervioso.

Mover la cabeza de derecha a izquierda y viceversa varias veces

No está de acuerdo, no cree.

## MENSAJE\_NO\_VERBAL

## INTERPRETACION\_TIPICA

Bostezar	Aburrido.
Falmditas en la espalda	Estimula, felicita consuelo.
Rascarse la cabeza	Confundido, incrédulo.
Sonreír	Contento, comprensivo, estimulante.
Morderse el labio	Nervioso, temeroso, angustiado
Dar golpecitos con el pie	Nervioso
Cruzarse de brazos	Airado, desapruaba, está en desacuerdo, defensivo, agresivo.
Alzar las cejas	No puede creer, sorprendido.
Fruncir el ceño	No está de acuerdo, resentido, furioso, desapruaba.
Retrocerse las manos	Nervioso, ansioso, temeroso.
Inclinarse hacia adelante	Atento, interesado.
Sentarse al borde del asiento	Ansioso, nervioso, aprensivo.
Moverse en el asiento	Intranquilo, aburrido, nervioso, aprensivo.
Encorvarse	Inseguro, pasivo.
Postura erguida	Confiado, afirmativo.

Otro punto de suma importancia, es la aptitud y el estado de ánimo que debe reflejar el entrevistador para crear un buen ambiente para el candidato.

Lo ideal es proyectar un lenguaje corporal tranquilo y con deseos de prestar atención.

En general el entrevistador debe ser una persona muy hábil y con un criterio amplio para no interpretar erróneamente el lenguaje corporal de una persona.

El entrevistador, debe saber manejar su propio lenguaje corporal durante las entrevistas, haciendo gestos que demuestren comprensión, interés y atención que animen al candidato, para que siga hablando.

Logrando controlar y manejar este punto tan importante, la evaluación de la entrevista será lo más objetiva y confiable.

El mayor logro para un entrevistador es el poder brindar confianza a los candidatos y estimularlos para que hablen.

Con la actividad cotidiana nos podremos dar cuenta que existe gente con mucha confianza en sí mismos y por lo tanto, no tienen problemas de expresión verbal, inclusive se deben frenar para que no se desvien de la entrevista al platicar tanto sobre alguna pregunta realizada, en contraste con otros candidatos que les es muy difícil poder comunicarse y requieren de mayor apoyo y comprensión.

La experiencia que se adquirió en la selección de personal de la sucursal regional, fue la relacionada a este tema, ya que por lo general la gente de provincia en cierta forma es más abierta y sincera, le gusta mucho platicar con detalle cualquier tema; así que en lo referente a la entrevista, el ambiente para realizarlas ayudó mucho para que los candidatos se sintieran tranquilos y en confianza.

Existió una buena comunicación y empatía de entrevistador a candidato.

Esto se comprobó por los diferentes comentarios y retroalimentación que proporcionaron los candidatos, (entre éstos se podrían mencionar algunos presentes, agradecimientos verbales y un gran compañerismo).

Existen diferentes maneras de animar al solicitante para que hable con libertad.

Una de las técnicas utilizadas es la repetición y consiste en repetir las últimas palabras del solicitante, esta técnica con la práctica se ha descubierto que anima a que el solicitante sea más explícito y que proporcione información complementaria.

Otra de las técnicas que puede impulsar al solicitante a hablar, es la relacionada a la realización de resúmenes, punto que se trató con anterioridad. Esta técnica ayuda para aclarar puntos ya mencionados en la entrevista y dar información adicional, si es necesario.

Estos resúmenes se deben realizar con lapsos pequeños o después de tratar algún tema en específico. Por ejemplo: al estar entrevistando al probable candidato para ocupar la gerencia de la sucursal y comentar todo lo referente a su trayectoria laboral, el entrevistador realizaría un resumen para verificar que todo lo mencionado está bien comprendido. En este caso, esta técnica fue de gran apoyo ya que realmente sirvió

para que el candidato se sintiera con más libertad de adicionar mayor información en cuanto a experiencias tanto agradables como desagradables de sus puestos anteriores. En general existió más rapport.

Otra técnica de la cual se puede valer el entrevistador es la referente al empleo de ciertas expresiones que estimulen al candidato para hablar.

Entre ellas se pueden incluir frases que demuestran el interés de escuchar como serían "comprendo", "muy interesante", "como lo logró", etc., siempre cuidando que las frases no expresen una opinión de acuerdo o de desacuerdo, sino expresiones neutras que sólo demuestren interés y cooperación. Esta técnica al acompañarla con la técnica de expresión corporal, refuerza su eficacia, ya que una frase acompañada de un gesto o un movimiento corporal, da apariencia de interés, estos movimientos o expresiones corporales se deben de efectuar durante toda la entrevista.

Otra herramienta importante para entrevistar, es la de el silencio, en la práctica cotidiana esta técnica debe llevarse a cabo con mucho cuidado y habilidad ya que de lo contrario, la entrevista puede degenerar una situación tensa. El silencio no debe durar más de cinco segundos.

El efecto para que una entrevista sea eficaz depende específicamente del tipo de preguntas que se hagan.

Existen seis tipos de categorías claves para el entrevistador y la manera de expresar cada pregunta será esencial para determinar cuanta información válida se recibe.

Las personas encargadas de realizar las entrevistas deben conocer perfectamente estas categorías.

Las preguntas que se realizaron durante las entrevistas para la selección de personal de la nueva sucursal fueron las siguientes:

- 1.- Preguntas cerradas.- Este tipo de preguntas son concretas y solamente existe una respuesta si o no. De este tipo de preguntas se trata de hacer muy pocas ya que su aplicación se ve limitada porque fuerzan al aspirante a escoger, en lugar de dejarlo en libertad de ofrecer información.

Durante la entrevista se intercalaron dos o tres preguntas de esta categoría, con la finalidad de conocer determinada información como: el sueldo es tal; esta usted de acuerdo?; las funciones y

responsabilidades del puesto son las siguientes:

- 2.- Preguntas de sondeo.- Este tipo de preguntas ayudan a profundizar más sobre determinada información, son cortas y están expresadas con palabras sencillas como:  
Cual fue el motivo?  
Qué fue lo que lo orilló a ésto?

Este tipo de preguntas tienden a poner al solicitante a la defensiva y por esta razón el entrevistador debe ser sutil y hábil para intercalar estas preguntas, al igual que cuidar su expresión y postura corporal tratando de no hacer gestos expresivos e indiferentes.

- 3.- Preguntas hipotéticas.-Este tipo de preguntas son excelentes herramientas para el entrevistador porque hacen pensar al candidato sobre la forma de reacción ante una situación dada en el trabajo. Estas preguntas se realizan en forma de frases incompletas.

El entrevistador al realizar este tipo de preguntas, debe estar consciente de que la respuesta estará dada sobre el giro de organización y la experiencia previa del candidato, y no de la institución a la que desea ingresar.

Este punto se hizo notar en el proceso de selección de personal de la nueva sucursal.

- 4.- En una entrevista, se debe tener cuidado en no realizar preguntas intencionadas, ya que no producen ninguna información válida del aspirante.
- 5.- En cuanto a la formulación de preguntas que inducen la respuesta, se comentaría que éstas no dejan en libertad al candidato para que hable y sólo se le da la pregunta en forma afirmativa como: Usted desea mayor desarrollo profesional...verdad? Claro que tiene pensado el continuar con sus estudios.

Con este tipo de preguntas el entrevistador desea enterarse de diversas áreas del candidato, pero no es la forma adecuada para profundizar y conocer con confiabilidad mayores detalles acerca del mismo.

- 6.- Durante el periodo de las entrevistas iniciales para seleccionar al personal de la sucursal, se procuró cuidar la formulación de preguntas y se eligió el marco de PREGUNTAS ABIERTAS, por la razón de que hace sentir en confianza al candidato y lo invita a explayarse sobre el tema tratado. Además que proporciona suficiente información, ofrecen al entrevistador la posibilidad de verificar las destrezas de comunicación verbal y el estilo de lenguaje corporal del aspirante.

Al realizar este tipo de preguntas, se obtiene la pauta para realizar otras preguntas durante la entrevista.

Para la realización de estas preguntas, el entrevistador debe tener gran destreza para guiar la conversación sobre un tema determinado e inclusive, interrumpir cuando se está saliendo del tema y volver al punto.

Para que este marco de preguntas sean eficaces, el entrevistador debe tener presente que aún por ser preguntas abiertas, en éstas se deben fijar ciertos límites. También se debe planear en que áreas de mayor interés se harán el tipo de preguntas abiertas. Se recomiendan en las áreas de educación y trabajo.

Para dirigir la entrevista el entrevistador debe ajustarse al tipo de personalidad del candidato ya sea ésta una persona nerviosa, hablanchin, hostil o agresivo, emotivo o dominante (trata de manejar él la entrevista).

Aún cuando la mayoría de los candidatos desean dar una buena impresión al entrevistador, como contestar en forma cooperativa, proyectar un lenguaje corporal positivo y estar atento ante las diferentes preguntas; se da el caso en que el entrevistador se ve frente a un aspirante que tiene problemas como los antes mencionados.

El entrevistador debe conocer y llevar a la práctica las diferentes técnicas que se emplean cuando hay que tratar con aspirantes que tienen problemas.

Desde el inicio de una entrevista, si el entrevistador conduce con eficacia la primera fase destinada a romper el hielo, el candidato tímido y nervioso podrá sentirse con más confianza y esto le dará tranquilidad. Con la experiencia es fácil detectar a los candidatos que presentan este tipo de problema y es cuando se debe prolongar un poco más la entrada al interrogatorio. Se les deben hacer preguntas cortas y cerradas para infundirles confianza, tomando en cuenta que el tipo de preguntas sean sencillas y de conocimiento del aspirante.

Una buena expresión corporal y voz suave son claves para estos casos; así como el respeto e interés que muestre el entrevistador ante lo expuesto por el candidato.

Otro de los problemas en los que se enfrenta un entrevistador, es con el tipo de aspirantes denominados charlatanes, que les gusta platicar mucho. Aún cuando estas personas son muy agradables y amigables, se les

debe frenar y dirigir hacia la información deseada. Debe existir un buen control para que se de un buen entendimiento entre ambas personas.

Para manejar a este tipo de aspirantes, el entrevistador debe ser muy sutil y despedir cordialmente al aspirante, una vez que se tiene toda la información. Algunas veces los aspirantes no entienden que se finalizó la entrevista y es en estos casos cuando el entrevistador lo debe dirigir con respeto hacia la puerta de salida estrechándole cordialmente la mano para despedirle.

Existen otros candidatos que asumen una actitud hostil y hasta agresiva, muchas veces es por la desesperación de encontrar un trabajo y porque han sido rechazados de otras instituciones o en algunos casos de la misma institución.

En algunas ocasiones los entrevistadores se enfrentan con este tipo de candidatos y es en este momento, en el que deben mantener la calma y tratar de comprenderlos.

En estos casos es bueno hablar claramente y averiguar el por qué de esa actitud; comentando al candidato que con esa postura, no será posible seguir adelante con una entrevista confiable.

Para estos problemas tan delicados el entrevistador siempre debe ser profesional y guardar la calma ante cualquier situación difícil de dirigir.

Como también se presenta el caso de candidatos sumamente emotivos, que al profundizar sobre alguna área en específico se ponen sentimentales hasta el grado de llorar. Ante esta problemática se recomienda que el entrevistador muestre comprensión, pero sin involucrarse emocionalmente ya que ésto afectaría su juicio para realizar una evaluación. Lo mejor que se puede hacer, es invitar al candidato a calmarse y dar un paseo por el área de trabajo para que se sienta más tranquilo y poder continuar con la entrevista.

Existen otros tipos de candidatos, que desean dirigir la entrevista y platican de temas que no se relacionan a la experiencia y el trabajo que ha desempeñado, para este tipo de candidatos dominantes el entrevistador debe hablar claramente y decirles que realmente lo conversado se está saliendo del tema y dirigir la entrevista. Con la práctica es posible detectar que este tipo de aspirantes casi siempre carecen de experiencia suficiente para el puesto y por esta razón tratan de desviar la conversación.

Durante el proceso de selección de personal para la sucursal, se llevaron a cabo entrevistas en equipo. Esto se dió en el proceso de

elección final, en las cuales participaron: el subdirector de banca regional, el gerente de recursos humanos, el entrevistador inicial y el candidato.

Con este tipo de entrevistas se ahorró mucho tiempo y existió muy buena retroalimentación y colaboración en equipo, que dió como resultado una elección confiable.

Los tres integrantes de la entrevista jugaron muy bien cada uno su rol y por lo tanto existió buena comunicación por parte del candidato.

El subdirector de banca regional dirigió la entrevista, el gerente de recursos humanos reafirmó algunos comentarios y el entrevistador se dedicó a investigar el potencial del candidato y otros factores intangibles.

Una vez que el entrevistador contaba con los candidatos idóneos y evaluados con resultados satisfactorios, se citaron con los funcionarios, con anterioridad se les hizo mención de la formalidad de la entrevista a efectuar.

El escenario para las entrevistas se organizó con anticipación, ordenando los lugares a ocupar y el escenario en general se procuró que fuera tranquilo y confortable. Los lugares se acomodaron en manera que existiera buena percepción y espacio adecuado.

Con todos los puntos comentados y analizados sobre la entrevista se cree conveniente que el encargado de realizarlas siempre este consciente de las ventajas y errores que se pueden cometer y tratar de ser un buen entrevistador.

Con la revisión de cada uno de los puntos que a continuación se mencionan, se podrá tener un buen control de una entrevista.

- Como cada entrevistador tiene su propio personalidad y estilo, es conveniente establecer un modelo para realizar las entrevistas, siguiendo un procedimiento y desarrollando todos los elementos necesarios para efectuar una evaluación confiable sobre un candidato entrevistado.
- Con un buen ambiente y confianza, se podrá establecer una mutua comprensión.
- Al inicio de una entrevista es necesario analizar y escoger la primera pregunta.

- Para lograr una contratación eficaz procure llevar a cabo las técnicas de escuchar en forma activa. El elemento principal sería el concentrarse sobre la actividad que está desarrollando.
- Tomar notas claves son de gran ayuda para realizar un reporte del candidato una vez que se retire.
- Se debe procurar equilibrar las expresiones verbales con las corporales, para que el lenguaje corporal sea estimulante.
- Estimule al aspirante para que hable. Utilice las técnicas de las frases estimulantes, resúmenes, repetición y silencios.
- Organice las entrevistas de manera que pueda realizar distintos tipos de preguntas tomando en cuenta las seis formas de preguntas: abiertas, cerradas, de sondeo, hipotéticas, capciosas o intencionadas. Las preguntas abiertas recuerde que son las que producen mayor información y resultan ser las más eficaces, sin olvidar que las hipotéticas pueden ser las más productivas.
- Procure ser objetivo en los enfoques al tratar con candidatos que tienen problemas.
- Organizar las entrevistas en equipo para que éstas sean eficaces. Determine el rol que jugará cada participante y que el lugar sea confortable.
- Tener su propio estilo.
- Evitar cometer los siguientes errores, ayudará a que exista una entrevista más confiable:
  - Interrumpir al aspirante.
  - Manifestar acuerdo o desacuerdo en vez de interés y comprensión.
  - Explicar terminología que el candidato quizá desconozca.
  - No leer más de una vez la solicitud y curriculum.
  - Compararlo con el actual empleado, o con otros candidatos.
  - Preguntas que no se relacionan al puesto.
  - No lo trate con altivez.

- No hablar de uno mismo.
- No contratar a un empleado, sólo por presión de tener esa vacante.

### EXAMENES PSICOMETRICOS

Anagtasí (1987), define a los test psicológicos de la siguiente manera:

"...Un test psicológico constituyen una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta..."

Puesto que toda organización está integrada por varios miembros dentro de ella existe la división del trabajo; es decir, todas las tareas a realizar están clasificadas en diversos departamentos y fraccionadas en diversos puestos. Cada uno de éstos requiere de conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, etc. diferentes.

Debido a que cada individuo posee diferencias individuales, se cree que éstas son las variaciones que existía respecto a ciertas características personales que se presentan entre los miembros de un grupo. Estas serían como: la apariencia personal, la facilidad de palabra, la estatura, el peso, la educación, la experiencia en el trabajo y otras aptitudes y cualidades que pueden medirse.

En las diferencias individuales en el trabajo se observan aspectos como:

- Productividad
- Valoración de méritos
- Calidad del trabajo
- Estabilidad en la ejecución del trabajo
- Estabilidad en el empleo
- Habilidad para supervisar y otros

Existen métodos para conocer y medir las diferencias individuales, todo es cuestión de conocer la clase de características humanas que se necesitan para desarrollar con éxito cada uno de los distintos trabajos, y tomar en cuenta la capacidad para medir dichas características, antes de dar responsabilidades y deberes a un candidato. En este último punto, los análisis de puestos toman papel muy importante ya que con éstos se conocen los requisitos del trabajo.

El psicólogo cuenta con instrumentos muy valiosos para medir diferencias individuales llamados tests, a continuación se realizará una breve historia de los mismos.

La historia menciona que el término test mental fue utilizado, en 1890, por James Mckeen Cattell por primera vez, para clasificar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios. El primer test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, que junto con Theodere Simon, publicó un artículo titulado: "Nuevos métodos para diagnóstico del nivel intelectual de los anormales." esto fue en Francia. Hasta la primera guerra Mundial el método de los test mentales quedó limitado ante todo a los de inteligencia y de aptitudes, aplicados a la educación y en segundo lugar, a la orientación profesional. En 1917 los Estados Unidos tuvieron que reclutar un ejército muy rápidamente y elegir su oficialidad, ya que no contaban con reservistas, decidieron emplear tests y esta aplicación masiva tuvo profunda resonancia, pues demostró objetivamente la bondad de seleccionar personal tomando como base este método especial de la psicología. A partir de entonces se incrementó el empleo de las pruebas psicológicas.

La segunda Guerra Mundial reafirmó el interés por los tests de inteligencia y de aptitud y esto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de las de personalidad. Hoy en día el interés por los tests y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países.

En lo referente a la difusión de test mental, Pichot propone la siguiente definición:

"...Se llama test mental a una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación, lo que permite clasificar al sujeto examinado ya sea cuantitativamente o tipológicamente..."

Así pues, se diría que el test es un método psicológico mediante el cual se provoca en una persona una forma de conducta que admite una apreciación objetiva y cuantitativa.

La característica principal de un test es que cubra tres requisitos básicos:

- 1.- Estandarización.- Es la cualidad por medio de la cual se verifica que los estándares que tiene la prueba sean los más adecuados al tipo de población en que se aplica.
- 2.- Objetividad.- Por razones de economía, de tiempo y dinero en las organizaciones, se emplean test objetivos ya que dan resultados rápidamente y son fáciles de clasificar.
- 3.- Confiabilidad.- Es la cualidad, la que hace que una misma prueba aplicada dos veces a la misma persona en circunstancias idénticas, proporcione similares resultados.



La confiabilidad se mide por varios procesos:

Test-retest.- Se aplica el mismo test después de un intervalo, a la misma persona. La correlación entre las dos series de medidas se llama índice de confiabilidad.

Homogeneidad.- Consiste en dividir el test en dos partes equivalentes y en calcular la correlación entre los resultados obtenidos en las dos mitades por los mismos sujetos.

Equivalencia.- Este método consiste en elaborar los test llamados "paralelos". Son aquellos que contienen preguntas de naturaleza y dificultad análoga y calculan la correlación entre los resultados de los mismos sujetos en ambas formas.

Validez es la cualidad por la que un test mide lo que pretende medir.

Forma de realización	Ejecución Lápiz y papel orales
Forma de aplicación	Individuales Colectivos
Tiempo	Velocidad Potencia
Características medidas	Inteligencia Aptitudes Rendimiento Personalidad Intereses

A continuación se menciona el concepto de cada una de las características, medidas y se especificarán los test que se utilizaron en la batería de exámenes para la selección del personal de la nueva sucursal bancaria.

Test de Inteligencia: La aptitud de resolver problemas.

Test de Aptitud: Capacidades específicas para adquirir determinados conocimientos o habilidades y ejecutar así determinando empleo.

En cuanto a las pruebas de personalidad, Allport (1975), define a éstas como "...La personalidad es la organización dinámica, individual, de aquellos sistemas psicofísicos que determina la singular adaptación del individuo al ambiente...".

Test de intereses: Interés de aquella tendencia persistente a prestar atención y a disfrutar de alguna actividad. Los intereses son producto de la acción recíproca de los factores hereditarios y ambientales.

## LA BATERIA

Existe un acuerdo unificado de los estudiosos en cuanto a evaluar o examinar al personal que solicita su ingreso a una organización formal, y dada la variedad de aspectos importantes y rasgos a medir, recomiendan la utilización de uno o más test psicométricos para evaluar cada uno de los aspectos más importantes. Al agrupamiento de éstos test, se les denomina "Batería".

En la selección de personal, se utilizan diferentes escalas con el fin de evaluar. Estas forman parte de una batería de pruebas, que aunque sean independientes, proporcionan información importante sobre cuales son las áreas de funcionamiento más eficiente de un individuo.

Para la presente investigación, se utilizó una batería de aptitud múltiple, por medio de la cual, se evalúan diferentes aptitudes y la inteligencia en general.

Lo que se desea detectar en una batería de exámenes, es lo siguiente:

- Aspectos de inteligencia en general.
- Habilidades y aptitudes compatibles al puesto.
- Rasgos de personalidad compatibles al puesto.

En cuanto al concepto de inteligencia, Anastasi (1967), menciona que los test de inteligencia suelen ser empleados como elementos de filtro, que van seguidos por otros test de aptitudes especiales, y que ésta práctica, es especialmente seguida en la aplicación de test con fines de orientación, selección de personal y otros fines semejantes.

Para el presente trabajo, se tomó en consideración un test de Factor "q":

## TEST DE DOMINOS

Este test, pertenece al grupo de pruebas que se basan en el producto momento y en los experimentos factoriales de Sperman, quien encontró la existencia de un factor central y común de inteligencia (el factor general "q"), y afirma que la validación de éste factor, se obtiene con la utilización de test homogéneos, pero principalmente con pruebas visuales de material no verbal, que requieren de la persona que lo resuelve, la deducción de relaciones y correlatos.

El test de dominós, tiene una saturación de factor "q" de 0.82 aproximadamente y fue construido por Edgar Anstey (1944), para mejorar la batería de pruebas que se aplicaban en la Armada Británica. (Este test servía como paralelo al de matrices progresivas de Raven).

El primer test quedó integrado por 44 ítems. Posteriormente, Anstey preparó otra versión (1955), con modificaciones quedaron 48 ítems, que están agrupados en páginas según sus principios y complejidad (la forma 48 fue la que se utilizó en este trabajo).

En México, se han llevado a cabo diversos estudios con el test de dominós. El primero fue encabezado por Samaniego Araujo en una muestra de 500 alumnos de primer grado de preparatoria.

Este test también ha sido utilizado en muchas investigaciones desde 1967 a la fecha.

En la institución bancaria en la cual se llevó a cabo el presente trabajo, no se habían hecho investigaciones sobre la eficiencia o deficiencia, que puede tener este test y se utiliza con los aspirantes a ingresar a la institución.

## OBJETIVO

Es un test gráfico no verbal de interés destinado a valorar la capacidad de una persona para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a nuevos problemas.

## DESCRIPCION

Está integrado por 48 problemas. Cada uno está formado por un grupo de fichas de dominós, impresos en cuatro hojas, a razón de 12 diseños por página. En la primera, en la parte superior contiene 4 ejemplos, dos de los cuales están resueltos.

En cada uno de los grupos hay fichas que están en blanco, para que el examinado señale la cantidad de puntos que corresponde a la solución.

Los 48 items que integran esta prueba, están organizados en orden de dificultad creciente.

En el test existe un espacio para los datos personales del solicitante.

#### ADMINISTRACION

Las condiciones de aplicación son las siguientes:

- Iluminación y ventilación adecuada.
- Lugar amplio y sin interrupciones.

#### INSTRUCCIONES

Las instrucciones deben ser leídas exactamente como aparecen en el manual de la prueba.

#### EJEMPLO:

"En cada uno de los cuadros siguientes hay un grupo de fichas de dominós, dentro de cada mitad, los puntos varían de cero a seis. Lo que usted tiene que hacer es observar bien cada grupo y calcular cuantos puntos le corresponden a la ficha que está en blanco.

Escriban con número las cifras que correspondan a la ficha que está en blanco, de manera que su respuesta quede en forma de quebrado".

Se explican los dos primeros ejemplos y se deja que los examinados contesten los dos que faltan. Cuando quedan comprendidas las instrucciones y los ejemplos, se da la orden de empezar.

#### TIEMPO DE EJECUCION

Test clase, test de poder, es decir que los sujetos menos inteligentes no resolverán los problemas más difíciles, por mucho tiempo que le dediquen.

30-45 minutos es un límite razonable para resolver la prueba.

#### MARGEN DE APLICACION

De 12 años en adelante. Individualmente, a partir de los 10 años. No se

recomienda su aplicación a personas mayores de 65 años.

## CALIFICACION

Un punto por cada respuesta correcta, entendiéndose las cifras exactas para cada mitad de las fichas en blanco y en la posición correcta. Si existe sólo un número o la posición está invertida, la respuesta se considera incorrecta.

Una vez calificada la prueba, se anota el número de respuestas correctas en la casilla correspondiente y se le asigna el percentil que le corresponde de acuerdo a las normas de la prueba.

## PRUEBAS DE HABILIDAD Y APTITUDES

Otra área relevante del perfil es la que se refiere a las habilidades y aptitudes compatibles al puesto.

**Habilidades:** Nos referimos a la destreza o exactitud con que se realiza una tarea particular, o la capacidad de ejecutar una acción con facilidad y precisión.

**Aptitud:** Capacidad adquirida para desempeñar una tarea con perfección, en condiciones adecuadas.

Los test utilizados para el presente trabajo que evaluaron habilidades y aptitudes, fueron los siguientes:

### PERCEPCION

#### OBJETIVO

Demuestra la aptitud para percibir detalles con rapidez en palabras y números, y para detectar semejanzas y diferencias rápidamente.

#### DESCRIPCION

Consta de 54 items, los cuales están integrados por cifras y nombres. Algunos están mezclados.

Del lado izquierdo de la hoja están las cifras o el nombre correcto, el cual se buscará entre las cuatro siguientes, anotando en el cuadro de la derecha, el número que contenga la respuesta correcta.

## ADMINISTRACION E INSTRUCCIONES

El lugar debe ser tranquilo y con ventilación. Las instrucciones aparecen en la segunda hoja, ya que en la primera, viene el protocolo en donde el solicitante anota sus datos de identificación.

### INSTRUCCIONES

"Esta es una prueba de aptitud para percibir detalles de palabras y números rápidamente, además de semejanzas y diferencias. Abajo hay tres muestras del tipo de las preguntas que contestará usted en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estúdielas y vea por qué están contestadas de esa forma".

Una vez revisados los tres ejemplos, continúan las instrucciones.

"Ahora conteste los problemas de abajo. Escriba el número de la respuesta correcta (1, 2, 3 ó 4) en el cuadro que sigue a cada problema. La respuesta correcta debe ser exactamente igual en su contenido o deletreo y no forzosamente en la manera que está impresa.

Usted debe estar seguro que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. Trabaje rápidamente, pero con cuidado. Conteste las preguntas en orden, una tras otra.

### TIEMPO DE EJECUCION

Esta prueba dura sólo cinco minutos y no es de esperarse que el examinado lo termine en su totalidad.

### CALIFICACIONES

Con la planilla correspondiente, se asigna un punto para cada respuesta correcta. Una vez que se ha obtenido el total, se convierte a rango con el basemos correspondiente.

### PRUEBA DE MECANIZACIONES

### OBJETIVO

Determinar el coeficiente de rapidez y precisión en la comprensión y manejo de operaciones numéricas.

### DESCRIPCION

Consta de 25 operaciones en las cuales, cinco son sumas, cinco restas,

cinco multiplicaciones, cinco divisiones y cinco de porcentaje.

#### INSTRUCCIONES

"A continuación se presentan 25 operaciones numéricas, solamente debe anotar el resultado enseguida de la mecanización. Si desea realizar alguna operación, efectúela en la parte posterior de la hoja. Trabaje con cuidado".

#### TIEMPO DE EJECUCION

10 minutos.

#### CALIFICACION

Por cada respuesta correcta se dá un punto, se suma el total de respuestas y se divide entre 25

#### PRUEBA DE ORTOGRAFIA NUMERICA

#### OBJETIVO

Determinar el nivel cultural a través del uso de las reglas de ortografía.

#### DESCRIPCION

Contiene 20 items, en los cuales se presenta el número y enseguida, un renglón para escribir la cantidad ilustrada.

#### INSTRUCCIONES

"Escriba con letra clara las siguientes cantidades. Hágalo lo más rápido posible.

#### TIEMPO DE EJECUCION

10 minutos.

#### CALIFICACION

Se dá un punto por cada respuesta correcta y el total se divide entre dos, y se obtiene la calificación.

## TEST DE DESTREZA MANUAL

### OBJETIVO

Demostrar la habilidad manual, la coordinación motriz y la anticipación a obstáculos, trabajando bajo situación de presión.

### DESCRIPCION

Consta de tres tareas a ejecutar con un tiempo límite.

- Laberintos con 90 picos.
- Cuadros con dos marcas (120 cuadros).
- Un punto dentro de un triángulo (180 triángulos).

### INSTRUCCIONES

"Esta es una prueba de destreza manual. Usted hará tres tareas con lápiz (recién afilado). Ahora, practique con las muestras de abajo.

- 1.- Trace una línea por el laberinto. Su línea no debe tocar ninguna punta y debe ser continua.
- 2.- Haga dos marcas (//) en cada cuadro. Debe haber sólo dos marcas dentro de cada cuadro. Las marcas pueden tocar los bordes del cuadro.
- 3.- Ponga un punto en cada triángulo. Los puntos no debe tocar los lados de los triángulos.

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, usted empezará a trabajar en la prueba. En cada una de las tres pruebas se tomará el tiempo separadamente. Trabaje rápidamente, pero con cuidado. La rapidez es muy importante".

### TIEMPO DE EJECUCION

Cada prueba dura sólo un minuto.

### CALIFICACION

Se dá un punto por cada una de las respuestas correctas (para cada uno de los tres temas), y se busca el resultado de cada una de las tareas en sus tablas correspondientes. Al final se suman las tres cantidades y se dividen entre tres, y se obtiene el resultado final según la tabla establecida.

## PRUEBA DE ORTOGRAFIA

### OBJETIVO

Determinar el nivel de conocimientos culturales del solicitante.

### DESCRIPCION

Contiene 50 palabras en general.

### INSTRUCCIONES

"A continuación se le dictarán 50 palabras. Favor de escribirlas claramente, procurando acentuar cuando sea necesario".

### TIEMPO DE EJECUCION

10 minutos.

### CALIFICACION

Se dará un punto por cada palabra correcta. Se suma el total y se busca en la tabla correspondiente.

Para el presente trabajo se usaron los test de:

### FRASES INCOMPLETAS

### OBJETIVO

Como este test es una prueba proyectiva que muestra características de personalidad, se desea que arroje datos que cumplan con el perfil del puesto.

### DESCRIPCION

Consta de 68 frases incompletas, por medio de las cuales se evalúa:

- Relaciones con superiores.
- Actitud frente a la figura paterna y materna.
- Seguridad y confianza en si mismo.
- Relaciones interpersonales.

- Actitud hacia la empresa y el trabajo.
- Metas e intereses a futuro, etc.

#### TIEMPO DE EJECUCION

En este tipo de test, no existe tiempo limite. Se deja al examinado actuar libremente.

#### CALIFICACION

Se revisan las frases y se integran por las diferentes áreas que evalúa, y en caso de que en una de ellas exista algún problema, se comenta con el candidato por medio de una entrevista profunda para así mismo, aclarar cualquier duda o problema sobre la personalidad reflejada por el candidato.

## 5.- LA ELECCION FINAL

Una vez evaluado y seleccionado a los candidatos para cada uno de los puestos que formaron la nueva sucursal, se llegó al paso más difícil del proceso de selección, el de la elección final. Este paso fue al más delicado ya que se contaba con dos o tres candidatos para cada uno de los puestos y todos cubrían de una u otra manera el perfil requerido.

Las referencias personales siempre sirven de apoyo y no hay que dejarlas pasar por alto.

Una vez obtenidas todas las referencias necesarias de un candidato, ya sea que éstas sean negativas o positivas, el entrevistador debe tener siempre presente que a los empleados los despiden por muchas razones y que el profesionalismo de un entrevistador se va a ver reflejado por un buen análisis y una buena explicación antes de sacar conclusiones inadecuadas.

Las referencias de empleo para los candidatos de la nueva sucursal bancaria, se investigaron en forma personal, pero como esto consume mucho tiempo, se contrato a una empresa especializada en la elaboración de estudios socio-económicos. Algunos especialistas en selección recomiendan que el propio entrevistador realice esta investigación, pero las cargas de trabajo no lo permitieron en este caso; sin embargo en casos de que se dé un resultado del candidato en forma problemática el entrevistador verifica dicha información con el jefe inmediato del candidato. Esto se confirma en forma telefónica y resulta productivo ya que se adquiere una buena información y el tiempo es corto.

Para la realización de los estudios socio-económicos se piden algunos datos de gran ayuda para el investigador como:

- Nombre del investigado, dirección, puesto que va a ocupar.
- Nombre de su jefe inmediato o de cualquier otra persona que este en capacidad de comentar la calidad de su trabajo.
- Nombre del encargado de recursos humanos.
- Teléfonos de su domicilio y trabajo.
- Lugar donde se le puede localizar.

Una vez obtenidos estos datos se le hace una cita en donde el investigador acudirá a su domicilio.

Se pide que el solicitante obtenga previamente sus comprobantes correspondientes a sus estudios, cartas de recomendación y talones de los empleos anteriores.

En este tipo de estudio socio-económico el entrevistador participa en

forma indirecta, pero bien enterado de toda la investigación.

#### ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO

El estudio socio-económico se realiza única y exclusivamente a los candidatos cuya contratación este próxima a realizarse.

El entrevistador notifica al encuestador los datos generales del candidato al que deberá realizarse la investigación socio-económica.

El responsable de llevar a cabo el estudio socio-económico, deberá comunicarse telefónicamente con el candidato a fin de concertar una cita para realizar la visita domiciliaria.

La investigación de antecedentes personales y familiares consistirá en determinar el medio ambiente en que se desenvuelve el candidato así como, comprobar los datos proporcionados en la solicitud.

El responsable de realizar la investigación de los antecedentes laborales, deberá concertar una cita con el jefe inmediato y el titular de recursos humanos de la empresa donde el candidato haya prestado sus servicios para validar la información proporcionada en la solicitud.

La persona encargada de realizar el estudio socio-económico entregará al departamento de reclutamiento y selección de personal, el informe de la investigación clasificada como: estrictamente confidencial.

Una vez que el estudio socio-económico es positivo, se prosigue con el examen médico, el cual es aplicado por médicos especializados. Este estudio se aplica con la finalidad de confirmar que el candidato es una persona sana.

#### EXAMEN MEDICO

Los exámenes médicos se realizan únicamente a los candidatos que en las diversas etapas del proceso hayan resultado idóneas para el puesto que se pretende cubrir y por lo tanto su contratación es inminente.

Se comunicó al candidato de la cita correspondiente a su examen médico de atención.

El examen médico se práctico por médicos particulares con los que se celebraron un convenio de servicio médico.

La realización del examen médico de admisión comprendió el aspecto clínico (interrogatorio y exploración física cuidadosa, así como, estudios de laboratorio y de rayos X.)

En el caso de candidatos de sexo femenino además de practicarle los exámenes médicos de rutina, se les aplico la prueba inmunológica de embarazo.

La evaluación médica consistió confirmar el estado de salud y determinar si las condiciones físicas permitiran al candidato desempeñar eficientemente su trabajo, obteniendo, a través de esto, la seguridad de:

- Contratar personal capacitado físicamente para la realización de un determinado trabajo.
- Evitar que algunos aspirantes con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del empleado al tipo de puesto a desempeñar.
- Evitar un mayor índice de ausentismo.

El servicio médico contratado por la institución, envió los resultados de la evaluación médica calificada como: Estrictamente confidencial.

En lo referente a las referencias de educación, se debe investigar el rendimiento académico de cada candidato. Es por medio de papeles que verifiquen el historial académico, revisando la fecha en que se matriculó, especialización, otras ramas de estudio, cursos que se relacionen con el puesto solicitado, grado que recibió menciones especiales, puntualidad y el promedio de calificaciones.

Las referencias de educación son muy útiles para confirmar la validez de la información que proporciona el candidato.

Tomando en cuenta todos los requisitos necesarios para hacer una elección final. El entrevistador debe realizar un reporte final de cada uno de los candidatos.

## 6.- INDUCCION DE PERSONAL

Uno de los principales elementos para la inducción de todo individuo a su nuevo ambiente de trabajo, es sin duda el dar una platica sobre la historia de la compañía, sus reglamentos y las prestaciones que brinda.

D. Arthur (1987), opina que no es probable que se pueda asimilar todos los elementos que forman a una organización en tan sólo un par de horas y recomienda que se lleven a cabo los siguientes tres pasos: El primer día de trabajo; un programa formal de orientación organizacional y un programa departamental de orientación.

### EL PRIMER DIA DE TRABAJO

En la fecha de ingreso de un nuevo empleado, el superior inmediato debe estar listo para dar la bienvenida, así como también las demás personas que integran el departamento.

Realzar palabras de introducción al nuevo empleado, va creando un ambiente de confianza y esto provoca que el empleado se sienta tranquilo y dispuesto al nuevo aprendizaje. Esto se puede lograr siguiendo las mismas técnicas que se utilizaron en el proceso de entrevista, incluyendo las preguntas y comentarios destinados a romper el hielo.

Una vez dada la bienvenida, debe tomarse un tiempo considerado para explicarle las actividades programadas de ese día, realizando una descripción breve de lo que se va a hacer.

Tomando en cuenta los puntos antes mencionados, se logrará dar una buena impresión al nuevo empleado, así como también esto influirá en su actitud ante el trabajo.

Así pues, se diría que el estímulo y apoyo que se brinde al empleado desde el primer día de ingreso, lo motivará a ser productivo.

Por otro lado, se menciona lo que respecta a la presentación del nuevo empleado con quienes tendrá que trabajar, ya sean del mismo departamento o con los que tendrá mayor relación laboral. Al realizar las presentaciones, es importante adoptar una postura neutra de las personas a presentar, sin hacer expresiones negativas o positivas, dejando abierta la propia idea de sus compañeros de trabajo al nuevo empleado.

Lo que respecta a la familiarización con la oficina, es necesario mostrar el lugar exacto donde deberá desempeñar sus funciones y explicarle, donde están situadas las oficinas de los jefes de área, así como los siguientes puntos:

- 1.- Su oficina o escritorio. Estos deberán encontrarse provistos de los materiales necesarios para el trabajo, tales como; lápices, gomas, engrapadora, hojas de papel, etc. y dependiendo del puesto, maquinaria, computadoras, herramientas, etc.
- 2.- El lugar de la papelería y cómo solicitarla.
- 3.- Proporcionarle un directorio telefónico, que contenga títulos de puesto, nombre del ocupante, teléfono y extensión, así como explicarle el funcionamiento del teléfono.
- 4.- Horario de labores.
- 5.- Los archivos y como están organizados.

Y demás instalaciones dependiendo de la empresa que se trate.

Al finalizar el día, es conveniente contestar las preguntas que empleado de nuevo ingreso haga, y realizar una breve revisión del programa del día siguiente.

Una vez dada la bienvenida, es necesario que el empleado conozca lo que es su nueva compañía. Para dar este tipo de información se debe realizar un programa planificado de orientación organizacional en el cual especifique lo siguiente:

- Una visión global de la historia de la compañía y su posición actual.
- Descripción de las funciones generales de la compañía.
- Explicación de la estructura organizacional.
- Mencionar la filosofía de la organización, sus metas y objetivos.
- Comentar la importancia vital de cada empleado para alcanzar las metas de la compañía.
- Describir las prestaciones y servicios a que tienen derecho los empleados.
- Explicar el reglamento, las políticas y los procedimientos.
- Esbozar las prácticas de seguridad.

Al respecto de este tipo de orientación, se comenta que por desgracia muchos empresarios no quieren invertir una cantidad mínima de energía, dinero o tiempo. Sin embargo, hay quienes consideran que no es una pérdida de tiempo valioso.

En un programa de orientación se pueden incluir los siguientes temas:

Historial, estatus actual, filosofía, metas y objetivos, estructura, expectativas generales de todos los empleados, reglamentos, periodo de prueba, normas de rendimiento, guías para aumento de sueldo, días de pago, desarrollo de personal; promoción interna, ascenso, seguros, vacaciones, días festivos, etc.

En general se comentaría que un programa de orientación debe poner énfasis en lo que el empleado puede esperar de la organización, y lo que ésta espera recibir de sus empleados.

El departamento de recursos humanos, es el encargado de presentar al nuevo empleado, a los principales funcionarios de la organización.

Existen diversas formas para proporcionar la información de una organización y todas ellas son confiables como:

- Conferencias a cargo de uno o más expositores, transparencias y diagramas, material para repartir, películas y diapositivas, periodo de preguntas y respuestas y finalmente visitas.

En algunas compañías exigen a los nuevos empleados asistir a programas de orientación antes de comenzar a trabajar.

Una vez revisados todos los puntos del tema de la inducción de personal y tomando las herramientas que nos proporciona la psicología, la presente investigación de tesis tiene como finalidad, aportar ideas y manuales que demuestran que efectivamente se siguen los procesos adecuados en la labor cotidiana.

En la institución bancaria en la cual se desarrolló la investigación, no existía una orientación para el personal de nuevo ingreso, por lo que se creyó conveniente elaborar un manual de bienvenida que orientara al empleado sobre la nueva organización en la que prestaría sus servicios.

Dicho manual tiene como contenido los siguientes puntos:

- 1.- Palabras de bienvenida para todo el personal.

- 2.- Breve historia sobre la institución, desde su creación hasta lo que es actualmente, titulada "Así estamos creciendo".

En este punto también se mencionan los objetivos de la institución, se ilustra el logotipo y aparece un mapa que muestra las diversas sucursales en el interior de la república.

En general, en este punto se realiza una breve historia del banco, en la cual se cuenta su origen, se traza su crecimiento, se mencionan sus principales realizaciones y se describe su actual estatus dentro de la comunidad bancaria.

- 3.- Un cuadro en general de la estructura y la jerarquía del banco, mencionando la organización, esto con la finalidad de darle al nuevo empleado una idea del tamaño y la organización del banco.
- 4.- Información general de las funciones de cada área tales como: administración, promoción, fiduciario, crédito, vovtraloria y finanzas.
- 5.- Beneficios que el empleado puede esperar.
- Prestaciones de tipo cultural (Capacitación, Club deportivo).
  - Prestaciones de tipo social (Servicio médico, seguro de vida).
- 6.- Un resumen de lo que el banco espera de sus empleados.

Conocimiento de los deberes y las responsabilidades de un puesto, ya que el éxito de una institución depende de todas las personas que en ella colaboran.

La relación que guarde usted y su supervisor, debe ser cordial de tal forma, que exista libertad de plantearle cualquier problema que afecte su eficiencia, seguridad o las relaciones con sus compañeros, puesto, que, cuando se discute en un plan de cooperación y franquesa, tanto el nuevo empleado como la institución, tienden a ganar.

- 7.- Jornada de trabajo, indicando:

- Horario (Ocho horas).
- Días de descanso (Dos días a la semana).
- Puntualidad (Tolerancias y premios).

Si el horario estipulado es continuo, contará con media hora de descanso durante la jornada.

- 8.- Requisitos de entrada y de salida.

- Teclar su número de empleado asignado, en una terminal de computadora.

- 9.- Dias de descanso.  
Ademas de los sábados y domingos, los que marca la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros.
- 10.- Dias y lugar de pago.
- 11.- Revista interna.
  - Para conocer los hechos más sobresalientes del personal de la institución.
- 12.- Sistema de sugerencias.
  - Para recibir ideas que ayuden a mejorar los procedimientos y políticas del trabajo en beneficio de la institución. Las sugerencias pueden ser premiadas en efectivo o en especie.
- 13.- Tableros de avisos.
  - En todos los pisos de las oficinas deben existir tableros que contengan avisos generales sobre: listas de cumpleaños, bazares, compra-venta de artículos, invitaciones a cursos y otros eventos.
- 14.- Expediente personal.
  - Con la finalidad de tener actualizados los expedientes.
- 15.- -Arreglo personal.

Puesto que una institución casi siempre presta servicios, es importante mantener una buena apariencia personal para los clientes que la visitan.
- 16.- Mensaje de la subdirección de recursos humanos.
  - En mensaje, pone en disposición al departamento de recursos humanos para brindar asesoría, orientación y ayuda en cualquier devenir laboral.
- 17.- Se concluye con un pequeño directorio de las Sucursales que integran al banco.

Despues de haber revisado cada uno de los pasos que se deben llevar a cabo en el proceso de selección, a continuación se dará inicio con el tema de capacitación, el cual también se ve involucrado en la presente investigación de tesis.

### CAPITULO III

#### LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA CAPACITACION

La capacitación se considera como un elemento fundamental para lograr el éxito en toda organización laboral y esto, se debe a que en la era actual la tecnología sufre continuos cambios ante los cuales el empleado requiere poseer conocimientos y habilidades que le permitan enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción que continuamente se introducen.

Es importante aclarar los conceptos de desarrollo, capacitación y adiestramiento. El adiestramiento es la habilidad o destreza adquirida, en el trabajo físico. Se imparte a empleados de menor categoría y a obreros para el manejo y utilización de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento pero se preocupa más por proporcionar conocimientos sobre aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene más de intelectual que de trabajo físico.

El desarrollo tiene mayor amplitud aún. Significa el progreso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo a los que tienen mayor jerarquía dentro de la empresa.

El proceso de aprendizaje se utilizaba en los pueblos primitivos como medio para enseñar e intercambiar habilidades.

En la primera mitad del siglo XVIII (era industrial), se aparecen innumerables escuelas industriales y sus metas son lograr mayor conocimiento de los métodos y procedimientos de trabajo, en el menor tiempo posible.

En 1915 en estados unidos de norteamérica, aparece un método de enseñanza aplicado al entrenamiento militar llamado "método de los cuatro pasos", que son: mostrar, decir, hacer y comprobar.

Las dos guerras mundiales de este siglo, desarrollan técnicas de capacitación y por lo mismo, no puede orientarse hacia buenos resultados.

Ser obsoleto o ignorante es estar en desventaja o no ir al parejo de los adelantos tecnológicos que exige este nuestro ambiente tan cambiante.

Requerimos pues de un medio eficaz para atacar la ignorancia y la obsolescencia dentro de las organizaciones: La capacitación.

Como sabemos son muchas las personas que interesadas en el elemento humano, han dado diversas definiciones del concepto capacitación, sin embargo en este punto nos hemos permitido elegir algunas de ellas, que consideramos nso presentan con claridad dicho término.

En principio Arias Galicia (1977) nos dice que la capacitación es "adquisición de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

Por otro lado los profesores G. Strauss y L. Reyes (1985), dicen "la capacitación es un medio por el cual el supervisor puede inducir al subordinado a que haga una labor bien realizada sin tener que estar supervisándolo detalladamente.

Silicio (1987), define a la capacitación como:

"...La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador..."

La educación en todos sus niveles debe ser integral.

La capacitación en la empresa debe dar una visión universal básica y desde luego, orientar los programas haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente un puesto. La exagerada especialización a la larga da como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal, un decrecer en su capacidad y productividad, pues limita la capacidad del ser humano.

Los fines básicos en la capacitación son dos:

- 1.- Promover el desarrollo integral del personal y así el desarrollo de la empresa.
- 2.- Lograr un conocimiento técnico especializado, necesario para el desempeño del puesto.

El desarrollo en la organización debe ser planeado y encaminado debidamente, sólo así llevará un auténtico desarrollo integral, de lo contrario será un crecimiento canceroso y por lo tanto, nocivo para la persona y para la empresa.

Normalmente los problemas tanto de tipo humano como técnico no se resuelven con oportunidad ni eficacia necesarias. Las razones se pueden agrupar en dos tipos:

- 1.- Los problemas se desconocen o no están claramente definidos y por lo tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
- 2.- Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la empresa no permiten que se resuelvan.

Algunos medios para curar los males anteriores podrían ser los siguientes:

-Debemos concebir la función de capacitación como idónea para recibir e intercambiar información fresca y realista de las situaciones que requieran atención inmediata.

-Las reuniones periódicas de ejecutivo y colaboradores.

-Establecer una o varias políticas de comunicación abierta.

El segundo mal es más triste que el primero, pero se puede atacar en base a:

-Mantener vivos los valores de la organización. Si no existen se deben crear.

-Es posible cambiar el ambiente organizacional, acrecentar la producción y la satisfacción simultáneamente.

-Las personas deben considerarse como seres humanos y se debe dar especial atención a su crecimiento, desarrollo y satisfacción en el trabajo.

-Todas las personas tiene algo con que contribuir y deberán ser escuchadas.

-Se puede confiar en la gente; es más seguro que hagan las cosas bien.

-Si la gente ayuda a tomar decisiones, se siente más involucrada y hay más posibilidad de éxito.

-Comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores; ello los involucra y los compromete más con la empresa.

Objetivos de la empresa moderna.

Objetivos de servicio dirigidos a: Consumidores y usuarios.

Objetivo social dirigido a: Colaboradores, gobierno y comunidad.

Objetivo económico dirigido a: Inversionistas, acreedores y empresa.

La capacitación en el trabajo; entrenamiento o capacitación individual; la capacitación externa.

La administración de personal como doctrina y como práctica debe comprender y coordinar en forma dinámica las siguientes funciones:

Reclutamiento, selección, introducción, inventario de recursos humanos, evaluación del colaborador, entrenamiento o capacitación, desarrollo de los recursos humanos, planeación de vida y carrera.

La realidad ha demostrado que estos conceptos son demasiado teóricos y permanecen aislados, es decir, no son una realidad experimental y están desintegradas. Algunas medidas para que este proceso dinámico de las diferentes funciones de personal en una empresa sea una realidad, pueden ser:

Comunicación abierta y oportuna; planeación en equipo; diagnóstico de la empresa; evaluación potencial. La evaluación del desempeño potencial pueden medirse en tres niveles fundamentales:

- 1.- Nivel ejecutivo alto (directivo y gerencial).
- 2.- Nivel ejecutivo medio y profesional (gerencia media, jefatura y profesionales).
- 3.- Nivel técnico (supervisores, secretarias, empleados y oficinistas).

Las dimensiones a evaluar son:

Capacidad intelectual, actitud frente al trabajo, actitud hacia superiores, estilo de liderazgo, habilidades de supervisión, relaciones interpersonales, motivación al logro, comparación con el perfil del puesto, potencial y capacidades de desarrollo.

La administración de los recursos humanos y la planeación de vida y carrera son también algunas medidas para que el proceso dinámico de las funciones de personal sea una realidad.

El objetivo general de un programa de planeación de vida y carrera es:

Determinar y encauzar el potencial humano de las organizaciones, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital con sus motivaciones personales y laborales y con los objetivos y cultura de la organización.

Proceso dinámico de la planeación de recursos humanos

Fases que abarca:

- Fase I: Identificar los requerimientos de personal a diferentes niveles de la organización, de conformidad con los planes estratégicos de la misma organización.
- Fase II: Reclutar, seleccionar e integrar al personal necesario de conformidad con los requerimientos anteriores.
- Fase III: Diagnosticar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal, estableciendo prioridades en función de objetivos y niveles.
- Fase IV: Institucionalizar los programas de capacitación y desarrollo del personal de acuerdo con los diagnósticos realizados.
- Fase V: Crear un sistema de planeación de vida y carrera que contemple en lo general, los siguientes tres módulos:

#### 1.- Módulo de evaluación y desarrollo del potencial.

Objetivos principales:

- a) Identificar habilidades y deficiencias del personal, con el propósito de establecer programas de desarrollo y prepararlos para enfrentar eficazmente mayores responsabilidades. Asimismo ayudar a determinar el nivel de habilidad de los mismos en áreas que son difíciles de evaluar en su ambiente de trabajo, pero que pueden ser importantes para la asignación de puestos futuros.
- b) Ayudar al personal a desarrollar sus capacidades, recibiendo retroalimentación individual y grupal, respecto a fuerzas, habilidades, destrezas y deficiencias, demostradas durante las diferentes actividades para que puedan diseñar su plan de carrera.
- c) Oportunidad de intercambiar experiencias y puntos de vista al enfrentarse a la solución de casos prácticos, en virtud de ser este módulo de diagnóstico, un proceso de desarrollo y no un programa de entrenamiento.

Un programa de evaluación y desarrollo dirigido a niveles ejecutivos deberá tomar en cuenta el diagnóstico y desarrollo de talentos directivos como los siguientes: Apertura al aprendizaje; liderazgo y asertividad; toma de decisiones; capacidad de análisis y síntesis; manejo de información; manejo de conflicto; tolerancia a la frustración; manejo y actitud de la innovación y el cambio; orientación a los colaboradores; trabajo bajo presión; administración de tiempo.

## 2.- Módulo de la planeación de vida y carrera

Objetivos que persigue:

- a) Motivar al personal a una revisión crítica de la trayectoria vital y laboral.
- b) Proporcionar los elementos técnicos requeridos para una objetiva revisión de la experiencia vivida en los ámbitos personal y laboral.
- c) Proporcionar los conocimientos y técnicas necesarias para la fijación de objetivos cuantificados que hagan realidad los intereses, deseos y motivaciones del personal.
- d) Entrenar al personal para la adquisición de las habilidades tendientes a identificar los recursos y potencial de que disponen, así como para el adecuado manejo de las limitaciones que los caracterizan.
- e) Orientar y entrenar al personal en la obtención de las destrezas requeridas para la óptima selección e implementación de los cursos de acción pertinentes al logro eficaz de las metas trazadas en el plan de vida y carrera.

## 3.- Módulo de seguimiento

Toda acción educativa y de desarrollo humano requiere de un seguimiento adecuado que mantenga y asegure la actualización permanente del personal.

## 1.- PLANEACION DE LA CAPACITACION

De acuerdo con la lógica, se deben seguir diferentes etapas para tener éxito en la función de capacitación.

Brevemente enunciadas son:

1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: Previsión.
2. Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: Planeación.
3. Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir que temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en los cursos.
4. Señalar la forma y método de instrucción
5. Una vez determinado el contenido y forma y realizado el curso, se deberá evaluar.
6. El seguimiento o continuación de la capacitación.

La función de capacitación requiere de efectuar un proceso administrativo propio que incluya la planeación, organización, integración, dirección y control, por ello se presenta el siguiente modelo sistémico de organización de la función de capacitación.

Dicho modelo se compone de dos sistemas: El primero es el sistema receptor de la capacitación y el segundo el sistema productor de la misma.

Primera etapa: Identificación del sistema receptor. La capacitación deberá apoyarse en la información que exista en la organización como:

- Proceso de selección de personal.
- Inventario de recursos humanos.
- Análisis de puestos.
- Organización formal.
- Descripción de funciones.
- Necesidades de desarrollo de la empresa.

Esta información proporcionará al departamento de capacitación un perfil de la población del sistema receptor.

- Segunda etapa: Necesidades y requerimientos de los integrantes de sistema receptor.
- Tercera etapa: Establecimiento de la misión del sistema productor en el problema a tratar: Objetivos generales, la filosofía y valores que infuiran en las acciones a tomar.
- Cuarta etapa: Establecimiento de metas: Cuantificables, realistas, adecuadas a los requerimientos de la organización.
- Quinta etapa: Establecimiento de programas. Hay que considerar tres variables en la elaboración de estos programas:
- I. Conocimiento y experiencia del trabajo a realizar.
  - II. Habilidades para la implementación.
  - III. Recursos necesarios para su consecución.

#### Necesidad y requerimientos de capacitación.

Las necesidades de capacitación se pueden definir de la siguiente manera:

- 1.- Las necesidades del entrenamiento son aquellos temas, conocimientos o habilidades que deben ser aprendidos, desarrollados o modificados para mejorar la calidad del trabajo y la preparación integral del individuo.
- 2.- Dichas necesidades constituyen la diferencia entre el desempeño actual del colaborador en su puesto de trabajo y las necesidades de trabajo presentes y futuras de conformidad con los objetivos de la organización.
- 3.- Aquellas carencias en los conocimientos o habilidades que bloquean o impiden el desarrollo de las potencialidades del individuo y la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo.

Las necesidades de entrenamiento se pueden clasificar así:

1. Las que tiene un individuo.
2. Las que tiene un grupo.
3. Las que requieren solución inmediata.
4. Las que demandan solución futura.
5. Las que piden actividades informales de entrenamiento.
6. Las que requieren actividades formales de entrenamiento.
7. Las que exigen instrucción fuera del trabajo.
8. Las que la compañía puede resolver por sí misma.
9. Aquellas en que la compañía necesita recurrir a fuentes de entrenamiento externas.
10. Las que un individuo puede resolver en grupo.
11. Las que un individuo puede resolver por sí solo.

Existen diversas fuentes para determinar las necesidades de capacitación:

- 1.- El análisis, descripción y evaluación de puestos.
- 2.- La clasificación de méritos y la evaluación del nivel de desempeño de los empleados.
- 3.- Nuevas contrataciones, transferencias y rotación del personal.
- 4.- Promociones y ascensos del personal.
- 5.- Información estadística derivada de encuestas, cuestionarios o entrevistas, diseñadas especialmente para determinar necesidades.
- 6.- Índices de desperdicio y altos costos de operación.
- 7.- Niveles de seguridad e higiene industrial.
- 8.- Quejas.
- 9.- Peticiones expresas respecto de capacitación planteadas individual y grupalmente.
- 10.- Evaluación de cursos y seminarios.
- 11.- Expansión y crecimiento de la organización.
- 12.- Inspecciones y auditorías.
- 13.- Reconocimientos oficiales.

Las técnicas e instrumentos utilizados con más éxito en la búsqueda de información relativa a necesidades de capacitación y desarrollo son los siguientes.

- 1.- Entrevista individual.
- 2.- Entrevista de grupo.
- 3.- aplicación de cuestionarios.
- 4.- Aplicación de evaluaciones y pruebas.
- 5.- Inventario de recursos humanos.
- 6.- Datos estadísticos.
- 7.- Comités.
- 8.- Informes y opiniones de consultores externos.

Beneficios de un diagnóstico de necesidades de capacitación:

- 1.- Análisis y localización de necesidades educativas.
- 2.- Diagnóstico del clima organizacional, evaluación del personal moralmente.
- 3.- Obtención de perfiles educativos de los puestos en la organización.
- 4.- Información para la programación de actividades del departamento de capacitación.
- 5.- Información para calcular el costo-beneficio del programa de capacitación.
- 6.- Definición de recursos necesarios como:
  - 6.1 Eventos a realizar.
  - 6.2 Cuerpo de instructores.
  - 6.3 Materiales necesarios didácticos.
  - 6.4 Metodología a emplear.
  - 6.5 Recursos físicos.
  - 6.6 Auxiliares didácticos necesarios.

Señalamiento de objetivos.

---

Se debe entender esta segunda fase del proceso como la función de planeación estrictamente aplicada a la labor de capacitación.

Hacia dónde vamos. Qué queremos lograr. Qué metas a corto, mediano y largo plazo debemos obtener? respecto del empleado y de los cursos; Qué? Quién Cómo? Cuándo? Dónde? Estas son algunas interrogantes que debe responder el instructor de una empresa.

En consonancia con los objetivos y la política de una empresa, queremos mencionar las metas que a mediano y largo plazo debe perseguir la capacitación dentro de los actuales conceptos de liderazgo, equipo y de la labor individual. Dichas metas son:

- 1.- Desarrollar un comportamiento individual.
- 2.- Desarrollar una integración de equipo, es decir, un comportamiento de grupo.

Contenido educacional.

Determinar el contenido o materia de educación es parte de la planeación y objetivos. Como punto de partida recordemos la triple concepción: adiestramiento, capacitación y desarrollo.

En seguida proponemos una escala que sirve como base para el contenido de los diferentes programas de educación:

- 1.- Conocimientos elementales de la empresa, especialmente los que propician una completa y efectiva inducción.
- 2.- Conocimientos y habilidades fundamentales o elementales para el puesto que se desempeña.
- 3.- Conocimientos de complementación profesional para el mejor desempeño del puesto (desarrollo ejecutivo).
- 4.- Materias culturales y conocimientos universales como orientaciones para mejores y más maduras actitudes de la persona (desarrollo ejecutivo).

Clasificación básica y objetivos de la educación en la empresa.

Educación e entrenamiento.

-Adiestramiento y capacitación.

- a) Conocimiento técnico-elemental.
- b) Entrenamiento ocupacional.

Objetivo: Brindar información básica sobre la empresa y el puesto, conocimiento de los sistemas y procedimientos de trabajo. Objetivo de las unidades de trabajo para su eficaz desempeño.

-Complementación profesional.

- a) Formación, capacitación y desarrollo integral.
- b) Desarrollo de la personalidad.
- c) Cambio de actitudes.

Objetivo: Proporcionar al colaborador la instrucción y cultura técnico-profesional que le permita perfeccionar sus conocimientos, habilidades, actitudes y personalidad.

Métodos de instrucción.

Clasificación:

Existen diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación.

Creemos que los más objetivos son los siguientes:

- 1.- Según el grado de educación que se va a impartir y los objetivos que se persiguen. La relación que presentamos admite cambios, es decir, es flexible:

- 1.1 Adiestramiento
  - a) Métodos objetivos
  - b) Métodos audiovisuales
  - c) Métodos informativos
- 1.2 Capacitación
  - a) Métodos de participación de grupo
- 1.3 Formación y desarrollo
  - a) Métodos destinados a cambio y orientación de actitudes

2.- Según la actividad realizada por el sujeto:

- 2.1 Labor individual y autoeducacional
- 2.2 Interacción y participación de grupo

3.- Información de conocimientos.

Para nuestros fines, sin duda son recomendables los métodos de enseñanza participativa y aquellos que son auxiliares por las técnicas audiovisuales.

- 3.1 Labor individual autoeducación
  - a) Experiencia
  - b) Lectura planeada
  - c) Autocrítica
  - d) Observación (oyente)
  - e) Instrucción programada
- 3.2 Interacción y participación de grupo; labor de equipo; desarrollo de actitudes;
  - a) Mesa redonda
  - b) Panel
  - c) Grupos efectivos de trabajo
  - d) Seminario
  - e) Trabajos de grupo o conferencia con participación
  - f) Método del caso
  - g) Foro
  - h) Congreso
  - i) Comité
  - j) Simposio
  - k) Tormentas cerebrales
  - l) Dinámica de grupos
  - m) Sensibilización
- 4 Información. Impartición de conocimientos:
  - a) Aprender-haciendo
  - b) Clase formal
  - c) Conferencia
  - d) Discurso
  - e) Proyección de transparencias (medios audiovisuales)
  - f) Visitas
  - g) Viajes

Medios auxiliares de capacitación.

Hay una estrecha relación entre los métodos de instrucción y el equipo auxiliar de la misma. Los diferentes instrumentos auxiliares son:

-Auxiliares gráficos.

Pizarrón

Rotafolio

Franelógrafo

Gráficas

Cuadernos para escritura (cerciorarse de que todos los estudiantes los tengan)

-Proyección de imágenes.

Proyector de cine sonoro de 16 mm.

Proyector de transparencias y filminas

Retroproyector o proyector al hombro

Proyector de cuerpos opacos

-Circuito cerrado de televisión.

Dicho equipo consta, básicamente, de una cámara filmadora, una grabadora y uno o varios monitores de televisión

-Medios sonoros.

Grabadora

Tocadiscos

Situación y organización física de las aulas.

-Adecuada ventilación

-Luminosidad del aula

-Limpieza del local

-Funcionalidad

Evaluación

Una vez que se hayan señalado los contenidos de educación que se deben tratar y que se hayan escogido los métodos de instrucción que correspondan a dichos contenidos, se podrá celebrar en forma efectiva el curso de capacitación dentro de la empresa. Este curso, cuando termine se debe evaluar a través de una encuesta a fin de medir su éxito y el grado de asimilación del alumno y también para que sirva de base para determinar posteriormente necesidades de capacitación. Definimos evaluación como la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores.

La evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos:

- 1.- El conocimiento adquirido
- 2.- Conducta
- 3.- La reacción del grupo y la del alumno
- 4.- Resultados

Además de los cuatro aspectos anteriores, debemos considerar los siguientes:

El medio que utilizamos fue el adecuado?  
Todos escucharon y entendieron lo impartido?  
Fue suficiente el tiempo para abordar los temas?

La evaluación del personal puede realizarse en tres diferentes etapas, a saber:

- 1.- Antes del curso
- 2.- Durante el curso
- 3.- Al final del curso

#### Exámenes

Los exámenes pueden ser:

- Escritos
- Orales
- Prácticos (realizando una labor)

Los criterios que determinan el sentido de un examen son dos: subjetivo y objetivo. Las pruebas objetivas fueron creadas con la finalidad de superar la relatividad de las respuestas en un examen subjetivo. Los tipos de exámenes objetivos son básicamente cuatro:

- 1.- Examen a base de respuestas de falso o verdadero.
- 2.- Prueba de elección múltiple.
- 3.- Prueba de frases incompletas.
- 4.- Prueba de coincidencia.

Seguimiento o continuación de la capacitación.

A efecto de medir los resultados de un curso por un lado y por otro seguir el camino o trayectoria personal de un colaborador, en los aspectos de los conocimientos, creatividad, ánimo, compromiso y otros de igual importancia, se debe de establecer un sistema de intercomunicación posterior al curso; entre el tercero y cuarto mes es

la época más prudente, Dicha comunicación debe investigar directamente si se han registrado a la luz de criterios objetivos, algunos cambios en la personalidad del colaborador, pudiendo presentarse tres diferentes situaciones:

- Se registraron cambios favorables en los conocimientos, habilidades y actitudes.
- No se registro cambio alguno.
- Se registraron cambios favorables.

No hay duda que la información que se intercambie bajo esta base tendrá especial valor para establecer planes futuros.

Una de las técnicas más importantes del seguimiento es un plan de lectura periódica sobre los temas tratados en los cursos, alternando reuniones informales del grupo que asistió y entrevistas de ajuste con el jefe correspondiente.

## EL INSTRUCTOR

El papel que desempeña el instructor en sus diferentes enfoques, es decir, como maestro, líder, expositor, mediador, etc., es la clave del éxito de todo programa de educación. A continuación señalaremos algunas características de liderazgo que a nuestro juicio, debe tener un instructor:

- Ser capaz de señalar un objetivo común.
- Poder señalar el camino por el cual se va a lograr ese objetivo común.
- Tener conocimientos necesarios; y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Ser agente de cambio.
- Despertar atención, interés y deseo de estudio hacia los temas que se van a tratar.
- Lograr la plena involucración del grupo en los objetivos del curso y crear un ambiente tal que sirva para la automotivación del grupo.
- Propiciar un ambiente de informalidad y ofrecer su sincero apoyo y amistad.

Habilidades necesarias para el buen manejo y control de un grupo.

Ante un grupo nos enfrentamos ante dos realidades: la del grupo como tal y la conducta individual. El instructor debe estar consciente de esta doble personalidad: la colectiva y la individual.

Habilidades, actitudes y actividades que todo instructor debe tener para lograr el éxito de su labor:

- Infórmese al máximo sobre su grupo.
- Sea puntual.
- Sea elemento para la motivación del grupo, demostrando entusiasmo en todo momento.
- Tenga un tono amable.
- Al hablar, siempre vea de frente, es decir dirijase al grupo tanto con la voz como la mirada y comunique con claridad sus ideas.
- En el caso de que prefiera exponer de pie y caminando y según sea la organización del salón, colóquese frente al escritorio-mesa.
- Observe una postura adecuada.
- Evite una mímica exagerada y evite así mismo; tics nerviosos.
- Evite acciones que distraigan al grupo.
- No se disculpe.
- Siempre que inicie una idea, expresión o concepto, llegue al final, hasta entonces ceda la palabra al que ha levantado la mano y responda a la inquietud o pregunta.
- No demuestre en ningún momento nerviosidad.
- Haga comentarios sobre las opiniones que expresan los participantes y que resultan agradables a ellos mismos.

Como manejar la personalidad individual en un grupo.

Un buen instructor debe entender que un grupo es heterogéneo. Hay diferencias profundas en lo que toca a la personalidad y capacidad de cada uno de ellos. El instructor debe entenderlo así y por lo tanto, tratar a cada persona según sea necesario. El instructor debe estar preparado para hacer frente a aquel que no quiere contribuir o demuestra descontento y agresividad o bien, para activar a la persona pasiva, a aquel elemento que está presente físicamente, pero que no nos brinda su atención.

Además de todos los consejos dados a lo largo de este capítulo, el instructor debe tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Claridad en los objetivos que se van a perseguir.
- b) Un importante hábito de comunicación a nivel de la institución.
- c) Promoción y publicidad del curso.
- d) Informar a los participantes, al principio del curso, sobre objetivos, políticas, programas horarios y aspectos administrativos de su paso por el entrenamiento.
- e) Ayuda recíproca entre grupos e instructor.
- f) Cerciorarse de la existencia del material y equipo que se necesitará para la instrucción y eficaz trabajo.
- g) Aprenda a manejar los diferentes aparatos que se utilizan en la instrucción.

La capacitación de los empleados es con frecuencia el principal método que utilizan una organización para manejar los niveles de habilidad de su fuerza de trabajo.

Cummings (1985), menciona que "...la capacitación comunmente se imparte a los nuevos empleados, pero que también puede brindarse a los trabajadores ya existentes cuyas habilidades se estiman insuficientes para su trabajo o para uno al que serán ascendidos...". El considera al proceso de capacitación como un proceso para mejorar los niveles de habilidad. Por lo cual, menciona que la capacitación implica:

- 1.- La identificación de las habilidades que se adquirarán mediante la capacitación.
- 2.- La identificación de los participantes que recibirán la capacitación.
- 3.- El desarrollo o selección de los procedimientos que permitan a los participantes adquirir de manera eficiente las habilidades necesarias.
- 4.- La aplicación de los procedimientos a los participantes (este es el paso básico de la capacitación).
- 5.- La evaluación de la efectividad de los procedimientos de capacitación.

Folley (1969), argumenta que para cualquier problema critico en una empresa, es necesario el identificar las habilidades que son necesarias adquirir en una situación formal de capacitación.

Una vez identificadas las habilidades que son necesarias adquirir, se puede continuar a identificar a las personas que se beneficiarán adquiriéndolas. En el caso de empleados nuevos, cada participante del grupo puede ser incluido. Esto es adecuado cuando las habilidades por adquirir son relativamente únicas en la organización que se está analizando.

Para la identificación y aplicación de los procedimientos de capacitación. Campbell, Dunnette, Lawler y Weeck (1970), sugieren que la gran mayoría de los procedimientos de capacitación disponibles pueden clasificarse como técnicos de presentación de la información, métodos de simulación y práctica en el trabajo.

- |  |  |
|--|--|
| Técnicos de presentación de la información | - Conferencia, instrucción programada.         |
| Métodos de simulación                      | - El método del caso, el desempeño de papeles. |

Práctica - Experiencia en el trabajo , implica la participación activa del empleado.

Mediante la práctica de la tarea.

Bass y Vaughan (1956), sugieren que cualquier técnica de capacitación sea juzgada de la teoría del aprendizaje. Proponen siete puntos de procedimientos adecuados de capacitación.

- 1.- Permite la participación activa del empleado.
- 2.- Brinda al capacitado un conocimiento de los resultados sobre sus esfuerzos por mejorar.
- 3.- Promueve por medio de la buena organización una integración significativa de las experiencias del aprendizaje en la capacitación que el alumno puede transferir al trabajo.
- 4.- Brinda al capacitado algunos medios de refuerzo para asumir la conducta adecuada.
- 5.- Brinda la oportunidad de practicar y repetir cuando es necesario.
- 6.- Motiva al capacitado a mejorar su propio desempeño.
- 7.- Ayuda al capacitado en su voluntad de cambio.

En lo referente a la evaluación de la capacitación puede hacerse una interesante diferenciación entre selección y capacitación en relación con el procedimiento de evaluación.

Si la selección se hace adecuadamente, el procedimiento de validación procede a la utilización de cualquier predictor. En cierto sentido sabemos, antes de empezar, si nuestras técnicas tendrán éxito al mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo.

Esto no sucede con la capacitación. Hasta que no se haga una evaluación de la efectividad del programa una vez terminada la capacitación, no se sabe si existieron beneficios para los empleados.

## 2.- APLICACION DE LA CAPACITACION EN LA BANCA

En cuanto a la capacitación que se proporcionaba en las instituciones bancarias por los años 70 Mustafa (1976), menciona lo siguiente:

"...Las instituciones bancarias no formulaban estrategias de capacitación de sus profesionales, ni definían objetivos precisos a corto y largo plazo. Y para esos entonces el resultado era muy limitado en cuanto a las funciones que deberán realizar sus profesionales en la promoción del desarrollo, lo cual a su vez, retringía el sentido de la capacitación que se impartía..."

En la actualidad la mayoría de las instituciones bancarias y empresas de otro giro se han preocupado y esforzado por llevar a cabo la capacitación de personal. Elevando la cantidad y la calidad de la capacitación.

Ocampo Gutiérrez (1984), realizó una investigación de tesis sobre el tema estudiado (capacitación), cuyo objetivo era el de investigar el porcentaje de instituciones bancarias que llevaban a cabo el proceso de capacitación.

En dicho estudio encontro que el proceso de capacitación no se lleva a cabo de manera integral, debido a que no se realizan todas sus fases de manera secuencia. La fase en que se ejecuta en menor escala es la evaluación y el seguimiento, herramientas importantes que coadyuvan a incrementar la eficiencia de los programas.

Para corroborar los posibles avances que se han llevado a cabo de 1984 a la fecha, sobre el tema de la capacitación, en la presente tesis se realizó un estudio en el cual se elabora un cuestionario con la finalidad de arrojar datos que ilustren la existencia, cantidad, calidad e importancia de la capacitación en las empresas actuales. Estos cuestionarios fueron aplicados a los representantes de 22 instituciones bancarias y 15 empresas de otro giro. Todas ellas mencionan tener un departamento en cargado específicamente a la capacitación variando entre ellas la calidad y cantidades de la misma.

Los resultados obtenidos mencionan que la capacitación sigue impantiéndose en forma aislada y sin un objetivo bien establecido a corto y lago plazo.

La capacitación en la banca implica la enseñanza de técnicas bancarias y de los procedimientos operativos propios de cada institución.

La capacitación está orientada a completar o aumentar los conocimientos profesionales para funciones técnicas.

Las necesidades de capacitación en una institución bancaria están dadas fundamentalmente para las actitudes, motivaciones, capacidades o habilidades que deben poseer los profesionales para llevar a cabo eficientemente los objetivos de la institución.

Lo antes mencionado se ilustraría comentando los pasos que se llevarón a cabo en el proceso de capacitación de los nuevos empleados de la sucursal bancaria.

Los dieciseis candidatos para los diferentes puestos de la sucursal poseían experiencia previa en cuanto al puesto asignado, por lo tanto la capacitación que se proporciono consistió en lo siguiente.

- Inducción a todo el persona de la institución bancaria.
- Fundamentos teóricos sobre servicios bancarios: cheques, ahorro, inversiones, contabilidad y crédito.  
Este punto solo fue para el personal a nivel empleado.
- Para ejecutivos (gerente y subgerente) se proporcionó teoría en general sobre los servicios bancarios.
- En cuanto al puesto de jefe de cómputo se proporcionó capacitación sobre el manejo de sistemas de computación de la institución.

Esta capacitación tuvo una duración de 30 días dandose 2 días a inducción, 23 a aspectos teóricos y 5 días en la práctica.

En este último punto se reunió a todo el personal en las instalaciones de la sucursal, llevándose a cabo prácticas en cuanto al flujo de la operación de la sucursal.

Concluyendo con el tema, se mencionaría que la capacitación que se proporciona a un nuevo empleado es sumamente valiosa ya que incrementa la eficiencia, productividad y seguridad en el empleado, puesto que conoce perfectamente las obligaciones y responsabilidades del puesto que va a desempeñar.

Pero es importante el poner énfasis en que se realice una evaluación y seguimiento de la capacitación para que de buenos resultados.

## CAPITULO IV

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL

#### ANTECEDENTES HISTORICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Siendo que la psicología se ocupa de la comprensión del comportamiento humano, se podría decir que es una ciencia biopsicosocial, pues el hombre es un sistema biopsicosocial. De esta manera, como consecuencia del desarrollo particular de cada etapa del devenir histórico del hombre, han surgido necesidades específicas que exigen soluciones con ese mismo carácter. Es compromiso de las ciencias del comportamiento afrontar los problemas planteados por el comportamiento del hombre en el trabajo.

La psicología ha respondido a tal compromiso y, es por eso, que una de sus ramas es la psicología del trabajo.

De lo anterior se desprendería la psicología organizacional, la cual sería las formas de organización que asume el hombre, para producir los bienes y servicios que su sociedad requiere, y de los procesos de psicoanálisis que producen tales formas de organización a nivel individual y grupal.

Durante todo este siglo, ha existido una preocupación universal por los gerentes de empresas, los cuales han querido desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar mejor el ambiente en que operan.

Para afrontar y modelar su ambiente existen dos palabras muy importantes como sería la productividad y la motivación.

Después de la segunda guerra mundial con la mejorada de las condiciones humanas, los trabajadores comensaron a exigir que el ambiente de trabajo atendiera algunas de sus necesidades sociales. Esto inquietó a los gerentes para entrar en una mayor búsqueda de estrategias que satisficieran estas demandas. De aquí surgió el enfoque de las "Relaciones Humanas" donde el principal punto se centraba en las necesidades sociales del hombre y las maneras de satisfacerlas para aumentar la motivación y la productividad organizacional.

En los últimos años de la década de los cincuenta y en los principios de la de los sesenta, surgió un nuevo concepto, orientado a formar gente para mayores responsabilidades. Se realizaron mejoras en los programas de incentivos y se notó un acelerado desarrollo de organizaciones iniciándose también, una buena planificación administrativa y programas de desarrollo.

Posteriormente las organizaciones fueron haciéndose más complicadas y la gerencia se vió en la necesidad de desarrollar sistemas de información más efectivos.

A mediados de la década de los setenta, la organización era considerada como un complejo sistema humano, con un carácter único por su propia cultura y un sistema de valores, tanto como los sistemas de información y procedimientos de trabajo, deben ser continuamente examinados, analizados y mejorados si el resultado ha de ser óptima productividad y motivación.

En general se comentaría que esta década bien puede ser descrita como la "Década de la Explosión" ya que existieron muchos conocimientos tecnológicos, de comunicaciones y económicos.

La gerencia de hoy opera completamente diferente a la de cualquier época anterior ya que el ambiente en general es dinámico en alto grado.

La lealtad para con la compañía está en grandes segmentos, siendo reemplazada por lealtad profesional. El ingeniero de hoy, o un especialista en computación, o el personal especializado, son miembros de una fraternidad de especialistas, que representan una tecnología común.

Muchos valores están cambiando a medida que la condición humana mejora, y por esta razón, los gerentes deben tener diversas estrategias para actuar, como serían:

- 1.- Que el hombre debe ser el más independiente y autónomo.
- 2.- El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
- 3.- Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas.
- 4.- El hombre debe satisfacer sus propias necesidades, en lugar de ahogarlas en las exigencias de la organización.
- 5.- La organización debe disponer del trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por tanto, proporcionen recompensas intrínsecas, además de recompensas extrínsecas (dinero) adecuadas.
- 6.- Tratar a cada ser humano como una persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

## 1.- QUE ES EL DESARROLLO DE PERSONAL

En la actualidad resulta de sumo interés conocer cómo el elemento humano logra su crecimiento y desarrollo personal, precisamente a través de su trabajo.

Conforme nuestra sociedad avanza económica y tecnológicamente, se vuelve más crítica la necesidad de un desempeño eficiente en las labores asignadas, no solamente para lograr mayor eficiencia en la organización sino también para lograr mayor autosatisfacción de los empleados. Se ha llegado a aprender que lo que es beneficioso para la empresa, lo es también a largo plazo, para la gente.

Las personas más satisfechas con su trabajo son aquellas que utilizan al máximo sus habilidades para hacer contribuciones realistas e identificables a su organización.

Por la gran importancia que tiene el proceso de desarrollo de personal para la institución, hablaremos de lo que se entiende por este.

Los autores Craig y Brittel (1982), en su libro "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal", nos dan a lo largo del mismo, diversos conceptos de desarrollo: "...Desarrollo, será la aceptación más amplia, ya que suma a lo anterior una consecuencia de autodesarrollo, de tal manera que, dentro de una organización del hombre, sea el límite y no la propia organización.

Desarrollo, en sentido estricto es la evolución de las posibilidades de crecimiento y promoción de una persona, o de una cosa, o de una idea. En un sentido amplio y general, es una planeación de la utilización del potencial de un individuo al ofrecerle oportunidades para su crecimiento personal..."

"El desarrollo esta relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad par autilizar sus capacidades plenamente y para ampliar sus conocimientos y experiencias a la resolución de situaciones nuevas y distintas".

"El desarrollo está mancomunado a las necesidades y al potencial de crecimiento del rendimiento".

Los profesores Herbert, Chsceden y Sherman Jr. (1980), nos dicen: "...El desarrollo es el proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y las de la organización..."

El C.P. Calleja (1977), comenta que: "...El desarrollo por otra parte, es la necesidad que tiene toda organización de mantener vigentes y

con empuje a los que hacen cabeza de su estructura, a fin de sobrevivir y superarse todos los que la componen...".

El desarrollo, afirma Steinmetz (1978), "...Se aplica a la integración y asuntos del personal; es un proceso de instrucción a largo plazo, en el que se utiliza un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal ejecutivo puede obtener conocimientos teóricos y conceptuales son finalidades generales...".

También, podemos señalar lo que a éste respecto habla el maestro Arias Galicia (1977): "...El desarrollo comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)...".

Sobre este tema podemos hacer alusión a un dicho que con mucha frecuencia se escucha y al que continuamente hacen referencia diversos autores especialistas en la Administración de los Recursos Humanos, y el cual consiste en lo siguiente: Se dice que a los animales se les "entrena" mientras que por otro lado, a las personas se les "desarrolla".

Cada uno de los autores que han abordado el tema de desarrollo organizacional han dado su propia definición del mismo:

Finalizando, Beckhard (1973), define el concepto de desarrollo organizacional como: "...Un esfuerzo; (1) planificado, (2) de toda la organización, (3) administrado desde la alta gerencia para, (4) aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de, (5) intervenciones planificadoras en los "procesos" de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento..."

El autor desglosa cada punto tocado en la definición de desarrollo organizacional y comenta al respecto lo siguiente:

- 1.- Es un empeño de cambio planificado. Un programa de desarrollo organizacional implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para el mejoramiento y la movilización de recursos para llevar a cabo dicho esfuerzo.
- 2.- Que compromete al "sistema" integral. Un esfuerzo de desarrollo organizacional está relacionado con un cambio total de la entidad tal como una modificación en la cultura o en los sistemas de remuneración o en la estrategia gerencial total.
- 3.- Administrado desde la alta gerencia. En un esfuerzo de desarrollo organizacional la alta gerencia del sistema,

- 3.- tiene una forma personal en el programa y sus resultados. Ellos participan activamente en la administración del esfuerzo y deben tener conocimientos y compenetración con los objetivos del programa y deben apoyar activamente los métodos utilizados para lograr los objetivos.
- 4.- Ideado para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Para entender los objetivos del desarrollo organizacional es necesario tener una imagen del cómo sería una organización "ideal" efectiva y sana.
- 5.- El desarrollo organizacional logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas que aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Retomando lo escrito en el punto número cuatro, sobre la idea de obtener una organización efectiva, se comentaría que: muchos escritores y profesionales de este campo han propuesto definiciones las cuales, aunque difieren en detalles, indican un fuerte consenso de lo que es una sana organización en operación.

Peter Gardner (1965), afirma que "...Un organismo efectivo es aquel que se autorenewa...". A continuación enumera las siguientes reglas:

- 1.- La organización debe tener un programa efectivo para vincular y desarrollar personal capaz.
- 2.- Para la compañía capaz de continua renovación es que debe tener un ambiente hospitalario para el individuo.
- 3.- La organización debe haberse preparado para la autocritica.
- 4.- Debe haber fluidez en la estructura interna.
- 5.- Debe tener algunos medios para combatir el proceso por el cual los hombres se hacen prisioneros de sus procedimientos.

Beckhard (1973), define auna organización efectiva como aquella en la cual:

- La organización total, las subpartes principales y los individuos realizan su trabajo en relación con objetivos y planes para el logro de esos objetivos.
- La función determina la forma. El problema, la tarea o el proyecto, determina la manera cómo se organizan los recursos humanos.
- Las decisiones se toman por parte de las fuentes de información y cerca de ellas.

- El sistema de remuneración es tal que los empleados son recompensados (y sancionados) tomando en cuenta el rendimiento de la productividad.
- La comunicación o las personas, están generalmente abiertas y dispuestas a comentar los conflictos.

El desarrollo organizacional propone un conjunto de técnicas y acciones que se sustentan en una teoría general acerca del comportamiento global de las organizaciones humanas y de la conducta del hombre dentro de ella, sin embargo, tales acciones no pueden emprenderse de manera indiscriminada pues las condiciones en las que han de aplicarse, varían en forma radical.

Por lo que hace a la aplicación de programas de desarrollo organizacional en las instituciones, uno de los factores que se han opuesto a su éxito:

- No han sido mucho los intentos por elaborar modelos de intervención que se adecuen a las condiciones especiales de organización que caracterizan a todas las instituciones.

Respecto a esto, es labor primordial del psicólogo producir investigaciones que conduzcan al diseño de las estrategias de investigación adecuada para cada caso, y partir del análisis de las condiciones que caracterizan a cada institución, y no continuar con la aplicación de estrategias de manera aislada y que al no partir de un análisis integral, persiguen objetivos parciales que no ofrecen solución a los problemas de fondo; así, ésta acción produce en las personas una reacción de indiferencia, apatía y desconfianza, además que demerita la intervención del Psicólogo.

Hablar del desarrollo organizacional es hacerlo de una teoría de organización y sin embargo, el desarrollo organizacional debe ser un enfoque situacional.

Ojalá el desarrollo organizacional fuese sólo un análisis de condiciones objetivas para determinar cambios que hagan que una organización se traslade de un estado evolutivo, a uno de desarrollo sistemático, pero donde aparece la conducta humana las cosas se complican.

El éxito del desarrollo organizacional no depende de la aplicación de una técnica sino de la situación global en que se aplica.

Investigar, producir teorías específicas descriptivas y diseñar estrategias de intervención sistemática y global acordes con las necesidades de cada condición, constituyen la herramienta principal que permitirá al Psicólogo confirmar su prestigio como diseñador y facilitador del cambio, que es la esencia del desarrollo.

## 2.- LA ADMINISTRACION DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Puesto que el desarrollo organizacional es un esfuerzo planificado de toda organización se diría que sus objetivos se encuentran encaminados hacia el mejoramiento de la eficiencia en el desempeño y promover el bienestar organizacional, junto con la habilidad de permanecer eficaz.

Berkhard (1973), menciona que el éxito de los esfuerzos del desarrollo organizacional radica, en gran parte, en la calidad de su administración y el compromiso de la alta gerencia para invertir la energía y el esfuerzo personal necesario.

De los setentas a la fecha, se ha hablado de la búsqueda constante que hace la administración para lograr una organización excelente.

En los últimos años, más y más líderes de organismos han comprendido que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional aquí, determinar un procedimiento allá, o combinar las funciones de un trabajo. Hoy día existe la necesidad de contar con estrategias de más largo alcance, coordinadas para desarrollar los climas organizacionales, modos de trabajo, relaciones, sistemas de comunicación y sistemas de información que sean congruentes con los requisitos previsibles e imprevisibles para años futuro. A partir de esto factores, ha surgido la necesidad de realizar un cambio planificado en el cual los esfuerzos sean sistemáticos, a esto se le da el nombre de desarrollo organizacional.

Durante los últimos veinte años, la investigación en las ciencias sociales y principalmente en las ciencias del comportamiento, se ha desarrollado una buena cantidad de nuevos conocimientos sobre la naturaleza humana, de índole de la organización, como serían los estudios realizados por Douglas McGregor, en los cuales, trata acerca de las implicaciones que tienen varias suposiciones sobre la naturaleza de la gente, en diversas estrategias gerenciales; así como los sistemas organizacionales de Rensis Likert y el cuadro gerencial gridd de Blake y Mouton sobre las condiciones del clima y estructura organizacional que ellos consideran pertinentes al cambiante ambiente.

Para llevar a cabo la administración de los esfuerzos de desarrollo organizacional es importante que los gerentes conozcan los tipos de recursos internos y externos disponibles, así como las alternativas para organizar los esfuerzos de desarrollo organizacional dentro de la organización.

Cuando el titular de desarrollo organizacional decide emprender y administrar un programa de cambio de toda la organización, es posible que vea la distancia entre la operación actual de su organización y la imagen que tiene de lo que podría ser. Por ejemplo: Podría querer

cambiar la calidad y tal vez el tipo de objetivos establecidos por la organización o el modo como ella opera, o la estructura, o el clima.

Al realizar este tipo de programas generalmente se obtienen nuevas actividades, esto anuncia que la gente será recompensada por comprometerse en actividades de mejoramiento.

El entusiasmo y el compromiso personal del liderato directivo puede ser una de las fuerzas más potentes para un programa efectivo de cambio, esto siempre y cuando sea seguido y retroalimentado con los subordinados ya que sólo así se involucra y motiva a todo el personal de una organización para llevar a cabo con éxito un programa.

El esfuerzo de desarrollo organizacional debe ser un programa total y no debe ser mirado como un obstáculo para la efectividad de la organización.

Estos programas deben estar estrictamente planeados y no realizarse rápida y espontáneamente, ya que requieren de procedimientos y un tiempo bien definido para ver resultados.

En términos generales, se diría que el apoyo activo de la alta gerencia y el compromiso con un programa influye decisivamente en el pronóstico de su éxito. Suponiendo que un desarrollo organizacional significativo implica cambios en los valores, normas y tal vez objetivos, es una condición esencial que los ejecutivos-jefes participen activamente en el proceso.

Otro modo de comenzar un programa global de desarrollo organizacional surge de una situación en la que una unidad, tal vez un área o departamento, tiene como cabeza a una persona que se ha interesado o entusiasmado con un esfuerzo de cambio planeado para su organización. En estos casos se han dado resultados bastante impresionantes tanto en las cifras de utilidades, como en el clima general del trabajo de la organización. Esta diferencia en el desempeño y clima, se hace notar en toda la organización y da pie para que la alta gerencia, después de observar los resultados, plantee programas designados hacia el logro de más esfuerzos de cambio de toda la organización.

Esta forma de actuar es lo que verdaderamente hace dinámico al profesionalista, ya que aplica todos sus conocimientos teóricos en la práctica.

De manera amplia y general, podemos decir que todos los esfuerzos de desarrollo organizacional incluyen los siguientes procesos:

- Diagnóstico.
- Planeación de estrategias.
- Educación.
- Consultoría y entrenamiento.
- Evaluación.

Diagnóstico.- Consiste en realizar una evaluación para determinar las necesidades de cambio y la situación del sistema.

Planeación de estrategias.- Se refiere al seguimiento de los procedimientos para desarrollar un plan que verifique el mejoramiento organizacional, incluyendo la determinación de qué sistemas se van a aplicar, en qué orden, qué actividades deben iniciarse y qué recursos son necesarios.

Educación.- Es emprender un esfuerzo con miras de aprendizaje. Esto está estrechamente relacionado con la capacitación, como sería una serie de presentaciones por parte de los expertos en determinado tema o campo.

Consultoría y entrenamiento.- Se refiere a la orientación que dan los expertos en el tema; entrenamiento quiere decir, asistencia especializada en la relación de actividades de entrenamiento que forman parte del programa.

Evaluación.- Valoración constante de los efectos de un programa de cambio en la organización total.

Todo programa de desarrollo organizacional debe tener: continuidad, revisiones periódicas, llegar a un acuerdo para la realización de un proyecto, consultoría educacional, arreglo del instructor.

En este tipo de programa, la compañía, en forma planeada, hace que el personal pase por una fase educacional, una fase de formación y desarrollo de equipo, una fase sobre relaciones entre grupos de una fijación de objetivos y planeación.

A continuación se ilustran los modos de cómo se moviliza y organiza ayuda de staff dentro de la organización.

Algunas organizaciones establecen un departamento de desarrollo organizacional en el centro de la corporación, que generalmente depende del Área de recursos humanos. Este departamento frecuentemente funciona como un consultor interno de la organización, disponible cuando se requiere ayuda en cuanto a diagnóstico o planeación de estrategias, la

dirección del dinero, tipos de programas. Este departamento debe estar estrechamente relacionado a las funciones del personal y recursos humanos.

El especialista en desarrollo organizacional se denomina, especialista en recursos y ayuda en el reconocimiento de los problemas de cambio planeado y en su solución. Esta persona trabaja en gran manera como un consultor y fuente de referencia. Tiene completa libertad en la aplicación de las ciencias del comportamiento y es por ésta razón, que debe realizar movimientos en toda la organización para facilitar los esfuerzos de cambio. Puede trabajar con cualquier parte de la empresa que tenga un problema de cambio. También debe estar actualizado en las teorías y prácticas de las ciencias aplicadas del comportamiento.

Beckhard (1973), menciona que "...la activa y continua búsqueda de la excelencia proporcionará un clima organizacional en el cual, las personas pueden progresar y desarrollarse, puede liberarse la capacidad creativa y pueden satisfacerse, en el ambiente de trabajo, en forma considerable las necesidades personales de realización del propio potencial.

### 3.- EL PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO BASE PARA LOGRAR EL EXITO O EL FRACASO

Ya que uno de los principales objetivos de la presente tesis es investigar si existió o no el éxito en el desarrollo del personal seleccionado para la nueva sucursal bancaria, se cree conveniente hacer mención de las situaciones que frenan el mejoramiento de una organización, así como también algunas de las condiciones necesarias para el esfuerzo del cambio exitoso y duradero.

Algunas condiciones para el fracaso:

- Iniciaremos por una de las áreas de mayor importancia en la organización, el comportamiento administrativo real y el estilo y valores que lleva a cabo la alta gerencia.

Este punto se debe efectuar por medio de un programa bien estructurado y planeado. Puesto que actualmente se ha observado que muchas empresas asignan un alto presupuesto con miras a una mejora organizacional, pero los resultados han sido mínimos, puesto que los directivos aun operan con un estilo autocrático y poco profesional. Esto trae como consecuencia que el personal actúe con prevención, en forma conservadora y defendiendo sus propios intereses y no los de la empresa.

- Constantemente se realizan programas de desarrollo organizacional, pero con objetivos poco reales sin una planeación de actividades. Un programa en estas condiciones, arroja resultados poco confiables y sin significancia.
- Existe mucha confusión en cuanto a los fines y medios que se proporcionan en un programa de desarrollo organizacional, ya que el aprendizaje que se otorga, no es para todo el personal en general y por esta razón, no es efectiva para la mejora de la organización.
- Otro aspecto importante es el marco de referencias a corto plazo. Esto sería que la mayoría de los directores desean ver resultados a corto plazo, a ellos no les interesa los procedimientos y actividades a seguir, sino que creen que si el programa no da resultados pronto, éste es un mal programa. Se cree necesario un periodo de tres a cinco años como tiempo razonable para demostrar resultados significativos de un programa de esfuerzos de desarrollo organizacional.
- No existe interacción ni retroalimentación con las ciencias del comportamiento y esfuerzos de cambio orientados hacia servicios, actividades administrativas, la investigación y las operativas. No se aprovecha la unión de energías que es posible en un esfuerzo conjunto para la planeación sistemática y conducción del cambio en la organización.

- Exceso de dependencia en la ayuda externa. Esto nos demuestra como los directivos dejan el problema en manos de consultores o especialistas, no obstante que el mejor camino es afrontar los problemas existentes y procurar mejorarlos sin desligarse completamente del programa, es decir, que el programa se realice conjuntamente especialistas-directores.
- La comunicación interdepartamental. Si los cambios no son comunicados de una a otra área, es difícil lograr un esfuerzo integrado de desarrollo organizacional.
- Resistencia al cambio de una estructura antigua a una moderna. En este caso no se puede lograr el éxito si el cambio es brusco. Se requiere de un cambio paulatino y bien orientado.
- Confusión de "buenas relaciones" como un fin, con "buenas relaciones" como un medio. Las buenas relaciones son una condición importante en una organización eficaz pero no son un estado final.
- Aplicación inadecuada de una estrategia. Existen diversos problemas en toda organización y es por ésta razón, que un procedimiento que resultó efectivo para una empresa, no quiere decir que lo sea para otra. Todo programa debe estar formado considerando las necesidades de la organización, puesto que existen diversos y diferentes problemas en toda organización.

#### Algunas condiciones para el éxito

Larry Greiner informa sobre algunos esfuerzos exitosos de cambio organizacional que fueron objeto de investigación:

- 1.- Presión sobre la alta gerencia que induce a un despertar para la acción.
- 2.- Hay alguna forma de intervención en la parte alta, ya sea por parte de un nuevo miembro de la organización, o de un consultor, o de un jefe de staff en relación con el desarrollo organizacional.
- 3.- Existe un diagnóstico de las áreas de problemas, lo cual conduce a un análisis de problemas concretos.
- 4.- Hay invención de soluciones de problemas y esto ocasiona algún compromiso con los nuevos cursos de acción.

Hay experimentación con nuevas soluciones de problemas y esto genera una búsqueda de resultados de los experimentos.

A causa de resultados positivos hay reforzamiento en el sistema, lo cual produce aceptación de las nuevas prácticas.

Condiciones necesarias para que el esfuerzo de desarrollo organizacional sea exitoso:

- Existe una presión del ambiente, interno o externo, para el cambio.
- Algunas personas estratégicas están "padeciendo".
- Algunas personas estratégicas están deseando hacer un diagnóstico del verdadero problema.
- Existe liderato.
- Líneas staff identifican el problema en forma cooperativa.
- Hay alguna disposición de afrontar riesgos ensayando nuevas modalidades de relaciones.
- Existe una perspectiva realista de largo plazo.
- Se contempla un deseo de afrontar los datos de la solución que de trabajar con ellas, con miras de cambiar la situación.
- El sistema recompensa a la gente por el esfuerzo de cambio y mejoramiento, además de recompensarlos por resultados a corto plazo.

Con la revisión de estos cuatro capítulos, se da pie al inicio del seguimiento de la investigación de campo.

## CAPITULO V

### SEGUIMIENTO DEL RECLUTAMIENTO, SELECCION, CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL DE UNA NUEVA SUCURSAL BANCARIA

#### METODOLOGIA

##### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el departamento de reclutamiento y selección de personal de la institución bancaria, se ha experimentado la necesidad de contar con las herramientas necesarias para el buen funcionamiento del mismo, para tal caso, se desea seguir un procedimiento que cumpla con los requisitos indispensables y adecuados para llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento y selección de personal.

En el año de 1985, la institución bancaria, realizó la apertura de dos sucursales foraneas. En cuanto al proceso de reclutamiento y selección que se llevó a cabo, se notaron algunos problemas tales como, la falta de apoyo de las diferentes áreas de la institución, las cuales son, la de organización (descripción de puestos), la de desarrollo de personal (sueldos y salarios), esto provocó como principal problema el no poder competir en el mercado, teniéndose el mismo problema en la etapa de capacitación como: el cambio de algunos candidatos en cuanto al puesto que anteriormente se había propuesto, falta de interés y desconfianza por parte de los aspirantes, así como pocas capacidades para ocupar el puesto asignado.

Ante esta problemática se pensó en la investigación de la presente tesis.

A mediados del año de 1986, se realizó la apertura de la sucursal Cuernavaca, Mor., la cual es el escenario de la investigación, ya que de aquí, surge el interés de la realización del presente estudio, en el cual se desea que exista un buen proceso de reclutamiento y selección para así mismo, lograr el óptimo funcionamiento y desarrollo del personal.

Mediante la aplicación de un proceso estructurado de reclutamiento y selección, se pretende optimizar el aprovechamiento del recurso humano con el que cuenta la organización: "El Hombre". También se pretende que exista una retroalimentación por parte del área de Capacitación en cuanto a las habilidades detectadas durante el proceso de la misma.

En la revisión de la literatura se mencionan trabajos como el que se pretende llevar a cabo, pero en éstos casos, no se ha llegado a dar un

planteamiento en el cual se vea reflejado el seguimiento del reclutamiento y selección, la capacitación y el desarrollo de personal. Existen algunas tesis profesionales en las cuales se toman los aspectos que son de interés para la investigación, como la tesis de Hernández Gaona y Barbeito (1983), titulada "La confiabilidad y validez del proceso de selección", en este caso no se obtuvieron resultados en cuanto al desarrollo de los candidatos. En la tesis de Flores, Peña y Ramírez (1986), nos podremos guiar en cuanto a la estandarización y antecedentes históricos de las pruebas psicológicas. En cuanto a la tesis profesional de Ocampo (1984), titulada "Diagnóstico de capacitación en el sector bancario", se pretende corroborar los posibles avances de la capacitación en la actualidad.

Una vez revisados estos aspectos generales, la presente tesis tiene como objetivo predecir y verificar los resultados obtenidos, ya que se cuenta con el apoyo por parte de la institución para la realización de esta investigación.

Para tal caso, el propósito de la investigación es el demostrar si existe alguna relación entre el reclutamiento y selección de personal elegido para la apertura de la sucursal bancaria y el éxito de éste en el entrenamiento en la vida profesional.

#### OBJETIVOS:

- 1.- Obtener un control del proceso de selección de personal que verifique que los procedimientos llevados a cabo, sean confiables y válidos.
- 2.- Lograr una confiable comunicación y retroalimentación inter-áreas para obtener la información necesaria para el desarrollo del proceso de selección. (organización, capacitación y desarrollo de personal).
- 3.- Demostrar la necesidad de impartir un curso de capacitación a los aspirantes, con la finalidad de que obtengan una mejor ubicación en el puesto asignado, de acuerdo a las habilidades demostradas durante el proceso de selección, ya que cuentan con la experiencia requerida.
- 4.- Confirmar que con un proceso organizado en la elección de personal, se asegura un grado óptimo del desarrollo de los empleados.

#### HIPOTESIS DEL TRABAJO:

- 1.- Si los resultados obtenidos en las correlaciones efectuadas por cada una de las pruebas en las fases pretest-postest, son significativas, los exámenes que conforman la batería

de selección de personal, serán válidos y confiables.

- 2.- Al confrontar los resultados de la evaluación psicométrica durante el proceso de selección (fase pretest), con los resultados de la misma después de un tiempo de práctica en el puesto asignado (fase postest), se obtendrá una correlación positiva.
- 3.- Si los porcentajes obtenidos en la evaluación efectuada por la capacitación inicial, es reforzada constantemente, los empleados lograrán a futuro un mayor conocimiento y habilidad en el puesto que desempeñan.
- 4.- Si existe un incremento en los porcentajes obtenidos en la fase postest en lo referente a los conocimientos técnicos de un puesto, se notará un mayor desarrollo del empleado.
- 5.- Si el proceso de selección y capacitación es adecuado, el índice de rotación disminuirá considerablemente.
- 6.- Al llevar a cabo un control de los recursos humanos existentes en la sucursal bancaria, los movimientos de la misma serán encaminados a un mayor desarrollo de personal: promociones, puestos de nueva creación, cambios, bajas y nueva contratación.
- 7.- Dada la optimización del proceso de selección y capacitación, se verán notablemente incrementados los porcentajes de los indicadores del desempeño por parte de los empleados.
- 8.- Si en el proceso de inducción existe un buen rendimiento del personal, en cuanto a la organización de las funciones a desempeñar, el proceso administrativo incrementará su funcionalidad.

#### DEFINICION DE CONCEPTOS

Existe mucha bibliografía sobre el proceso de selección y capacitación, y en la mayoría de ella, habla de la relación estrecha que existe entre los dos términos.

Las diferentes definiciones de selección de personal, se refieren a seguir un procedimiento para encontrar al candidato idóneo que desarrolle determinada actividad.

#### SELECCION DE PERSONAL

Como la definición de Arias Galicia (1977), "La Selección de Personal

consiste en escoger para su contratación entre los candidatos reclutados, aquel que tenga con mayor proximidad las cualidades requeridas para el puesto, para permitir la realización en el trabajo en el desempeño de sus funciones y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la Institución".

## CAPACITACION

En cuanto a la definición de capacitación, ese mismo autor menciona que "Es una técnica de entrenamiento y enseñanza encaminada a un grupo de candidatos de las habilidades necesarias para desempeñar un trabajo específico", (1977).

## DESARROLLO

Peter Watkins Sandoval (1979), define el proceso de desarrollo como "Una serie de conceptos de diversa índole, relacionados entre sí y que tiene como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran".

## DEFINICION DE VARIABLES

### VARIABLES INDEPENDIENTES:

- a) El proceso de selección.
- b) Curso de capacitación.

### VARIABLES DEPENDIENTES:

- a) Calificación del Curso de Capacitación.
- b) Resultados de exámenes después de un año y cuatro meses de práctica en el puesto.
- c) Evaluación de los diferentes indicadores del desempeño, tomando en cuenta los siguientes factores:
  - 1.- Puntualidad.
  - 2.- Asistencia.
  - 3.- Productividad.
  - 4.- Pulcritud en el trabajo.

- 5.- Arreglo personal.
- 6.- Compañerismo.
- 7.- Incentivo por puntualidad.
- 8.- Número de incentivos:
  - a) Puntualidad y
  - b) Desayuno.

POBLACION:

El total del personal que conformó la plantilla de la sucursal fue integrado por:

- Diez hombres y ocho mujeres aspirantes a ingresar a la sucursal.
- Edad entre dieciocho y cuarenta y cinco años.
- Estudios mínimos de comercio o preparatoria.

A continuación se mencionan los puestos que se cubrieron:

- 1.- Gerente.
- 2.- Subgerente Administrativo.
- 3.- Subgerente de Promoción.
- 4.- Subgerente de Contabilidad.
- 5.- Secretaria de Gerencia.
- 6.- Secretaria de Subgerencia.
- 7.- Asesor de Inversiones.
- 8.- Jefe de Centro de Cómputo.
- 9.- Jefe de Cheques.
- 10.- Jefe de Cartera.
- 11.- Auxiliar Contable.
- 12.- Cajero Principal.
- 13.- Cajero Mostrador Múltiple.
- 14.- Cajero Mixto.

- 15.- Auxiliar de mostrador.
- 16.- Analista de Crédito.
- 17.- Auxiliar de Servicios.
- 18.- Comodín de Sucursal (este puesto dá apoyo a caja, abonos, inversiones y cheques).

#### INSTRUMENTOS

##### - Test Psicométrico.

Inteligencia (Dominós).

Habilidades (Percepción, Destreza, Ortografía Numérica, Ortografía en General).

Personalidad (Cuestionario 16 F.P., Encuesta, Frases Incompletas (Sacks)).

#### PROCEDIMIENTO

##### DISEÑO:

Adoptaremos como diseño el preexperimental como lo menciona Campbel y Stanley, (1973), denominado pretest-postest de un sólo grupo, que como su nombre lo indica, se compone de un grupo único, realizando primero un pretest, sometiéndolo después a algún tipo de tratamiento y finalmente, administrando un postest.

El tipo de estudio será exploratorio y exposfacto correlacional, ya que el investigador tendrá control directo sobre la variable independiente (Kerlinger 1975).

Los pasos a seguidos fueron los siguientes:

El proceso de selección se realizó en dos partes;

- Se publicó un anuncio en el principal periódico del Estado de Morelos, durante dos días (Sábado y Domingo).
- Se continuó con el proceso visitando los principales bancos, en los cuales existían sucursales, para revisión de cartera (candidatos disponibles).
- Se reclutó a los aspirantes que cumplieron con los requisitos específicos de la convocatoria publicada.

- Se confrontaron los perfiles de puestos, previamente realizados.
- En base a los perfiles de puestos, se seleccionaron los tests que conformaron la batería de exámenes, la cual era aplicada por la institución desde 1980.
- Se citó a los aspirantes según el nivel de puesto, para realizar la evaluación correspondiente.
- Las baterías de exámenes fueron aplicados por Psicólogas profesionales.
- En base a los resultados obtenidos en los exámenes, se fijó un puntaje promedio y se rechazó a los candidatos que no lo alcanzaron.
- Se realizaron tres entrevistas: Una inicial, una profunda y la otra de elección final, la cual fue dirigida por el subdirector de sucursales regionales y por el gerente del área de recursos humanos.
- Una vez seleccionado el personal, se siguieron los trámites de contratación, integrando la documentación requerida (examen médico y estudio socioeconómico).
- Habiendo obtenido resultados positivos en este trámite, se continuó con el proceso de capacitación con una duración aproximada de un mes, donde se proporcionó teoría, práctica y evaluación de los conocimientos básicos para el funcionamiento de cada uno de los puestos y de la organización en general.
- Se confrontaron los resultados psicométricos con las evaluaciones que realizó el Área de Capacitación.
- Posteriormente, se dejó transcurrir un tiempo, para efectuar la evaluación del desarrollo de los empleados de la sucursal.
- Transcurrido un año y cuatro meses, se acudió a la sucursal para realizar la misma evaluación psicométrica (fase postest). Esto se realizó con la finalidad de correlacionar los resultados de antes y después. También se realizó la evaluación tomando en cuenta los principales elementos que ilustraron una trayectoria en cuanto al desarrollo de cada uno de los empleados y del equipo en general.

Esta investigación tuvo como finalidad arrojar los diferentes movimientos que han existido en dicha sucursal, así como los nuevos puestos que se generaron, y lo principal, el poder demostrar el desarrollo que se dió o el que se pudo haber dado por el personal de la sucursal.

## RESULTADOS

Conforme a los objetivos planteados para la realización del presente estudio, se puede concluir que éstos, se lograron, ya que se obtuvo un control del proceso de reclutamiento y selección de personal. Los resultados demuestran que los procedimientos que se llevaron a cabo, fueron confiables y válidos. Las gráficas 1 y 2, ilustran los resultados en dichos procedimientos. (Reclutamiento y selección de personal).

### RECLUTAMIENTO

La gráfica No. 1, representa los porcentajes obtenidos en las diferentes fuentes de reclutamiento.

En ella se puede observar que el mayor porcentaje (50%), corresponde al reclutamiento realizado por medios publicitarios. El reclutamiento por medio de la fuente de información verbal, también fue muy significativo, ya que representó el 30%. Este medio se da por el mismo personal que labora en empresas bancarias y que pasan la voz, o en algunos casos, por el personal sin experiencia bancaria pero que desea obtenerla.

Las otras fuentes representan el 20% restante, correspondiendo un 10% en lo referente al medio de promoción interna, el cual se integra por personal de la misma Institución que desea mayor desarrollo y que cuenta con todos los requisitos necesarios para alguno de los puestos, así como cambiar su residencia.

El otro 10%, corresponde al intercambio de cartera, en el cual se acude a la Comisión Bancaria o directamente a las diversas Instituciones Bancarias en las que se revisan las solicitudes de candidatos que no se pudieron contratar por falta de vacantes, y que dichos candidatos, cumplen con algunos requisitos deseados para los puestos solicitados.



GRAFICA No. 1

## SELECCION

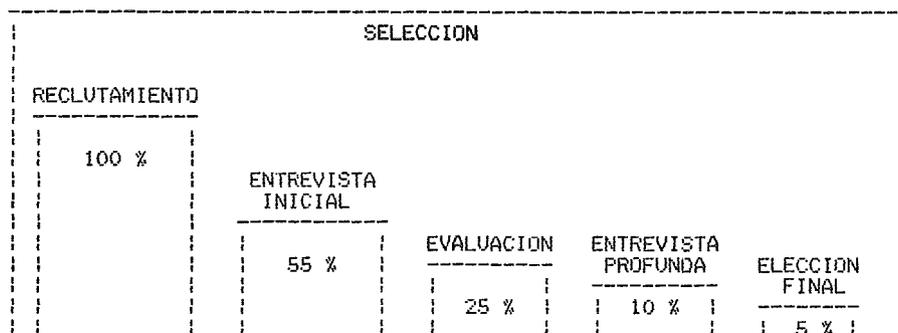
La gráfica No. 2, demuestra los porcentajes obtenidos en el proceso de selección, efectuado para la nueva sucursal bancaria.

El 100% ilustra a todo el personal reclutado por diversas fuentes. Se proporcionaron 320 solicitudes, las cuales representan dicho porcentaje. A estas solicitudes, se les anexó el historia de vida de cada solicitante. De entre ellas se depuraron las que no cubrieron algunos de los perfiles de los puestos vacantes.

Quedando 176 candidatos que representan el 55% en la gráfica. A éstos candidatos viables, se les realizó entrevista inicial, citandose a evaluación a 80 de ellos que representan el 25% del personal en general.

Sóamente 35 candidatos (10.94%), fueron los que acreditaron la mayoría de los requisitos para cada uno de los puestos vacantes. Estos requisitos fueron reafirmados por medio de una entrevista profunda.

Estos candidatos viables fueron entrevistados por el Gernte de Recursos Humanos y por el Subdirector de Banca Regional, quedando como elección final un total de 16 candidatos seleccionados, que representan el 5% de todo el proceso de selección correspondiente a la apertura de la nueva Sucursal Bancaria.



GRAFICA No. 2

Una vez ilustrados los resultados de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, se procedió a realizar el análisis estadístico.

#### ANALISIS ESTADISTICO

Para analizar las dos fases de evaluación, se llevaron a cabo las comparaciones tipo pretest - postest.

Los resultados del análisis estadístico, serán demostrados por medio de los datos que analizan en forma gráfica (cuadros y figuras) y en forma estadística, correlación producto momento de Pearson, cuya fórmula es la siguiente:

$$r = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N \sum x^2 - (\sum x)^2][N \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Para que cualquier instrumento de medida sea confiable, debe ser exacto en cuanto a sus medidas y para que sea válido, debe medir lo que ha querido medir.

Es por esta razón el uso de un coeficiente de correlación para poder saber si el instrumento de medida que estamos utilizando (proceso de selección), cumple con éstas características.

No es por demás, recordar que el coeficiente de correlación, es una medida de relación que existe entre dos variables y puede tener valores entre 1.0 y -1.0. Los valores 1.0 y -1.0, significan que la relación entre variables es perfecta; Cuando el valor de la correlación se acerca a cero, significa que no existe relación alguna entre variables.

El coeficiente de correlación obtenido, debe ser lo suficientemente alto, para que sea aceptado con un nivel de significancia adecuado, como el 1.0 ó 0.5 que significa aceptar el 1% o el 5% de error en el pronóstico. En este trabajo, se fijó el nivel de significancia en 0.01.

Antes de dar inicio a la discusión de los datos estadísticos, sería conveniente comentar que de acuerdo a los porcentajes obtenidos, en los dos tipos de evaluación psicométrica fase pretest - postest, se observaron incrementos aparentemente significativos en la segunda fase postest, y se obtuvo como conclusión, que los empleados mejoraron en cuanto a conocimientos y habilidades después de un tiempo (un año y cuatro meses) de práctica en el puesto asignado.

El cuadro No. 10 y las gráficas Nos. 3 y 4, se indican los porcentajes de las calificaciones obtenidas en cada una de las evaluaciones pretest-postest, y también de los exámenes técnicos.

SUJETO NUMERO	FA SE	TIPO DE EXAMEN							
		A	B	C	D	E	F	G	H*
1 Rodolfo	PR	90	90	85	85	95	90	89	89
	PD	95	90	90	82	92	95	91	95
2 Carlos	PR	65	90	80	80	95	90	83	80
	PD	70	100	90	100	95	95	92	90
3 Javier C.	PR	60	70	70	60	50	50	60	
	PD	50	100	80	80	50	50	70	
4 Marcelino	PR	70	80	70	70	80	90	77	
	PD	70	80	80	70	80	90	78	
5 Javier D.	PR	70	100	80	90	70	70	80	
	PD	75	100	90	90	70	70	83	
6 L. Enrique	PR	75	80	70	80	70	70	74	
	PD	70	100	90	90	80	70	83	
7 Ma. Del C.	PR	55	95	80	70	60	50	70	
	PD	55	100	80	80	80	80	80	
8 Ma. Luisa	PR	70	90	100	70	70	80	80	70
	PD	80	90	100	90	90	80	88	85
9 Miguel	PR	70	80	90	70	70	80	77	
	PD	75	85	90	90	75	90	84	
10 Gabriel.	PR	60	70	90	90	60	70	73	75
	PD	70	100	100	90	60	60	80	90
11 Pedro	PR	70	80	70	40	40	60	60	
	PD	70	80	90	70	40	50	50	
12 Nadia	PR	60	70	80	70	100	90	78	85
	PD	65	80	70	90	100	100	84	90
13 Ana Maria	PR	45	70	60	80	60	70	64	65
	PD	50	60	60	90	60	70	65	80
14 Miriam	PR	80	100	80	90	80	100	89	
	PD	85	100	90	80	90	100	91	
15 Irma	PR	65	60	70	50	40	60	58	
	PD	50	40	50	70	50	60	55	
16 Marcela	PR	60	100	80	70	90	90	82	
	PD	95	100	90	90	80	90	91	
17 René	PR	75	80	90	80	60	90	79	
	PD	65	100	100	90	100	90	91	
18 José Luis	PR	60	100	70	60	40	50	63	
	PD	65	60	90	60	50	50	63	

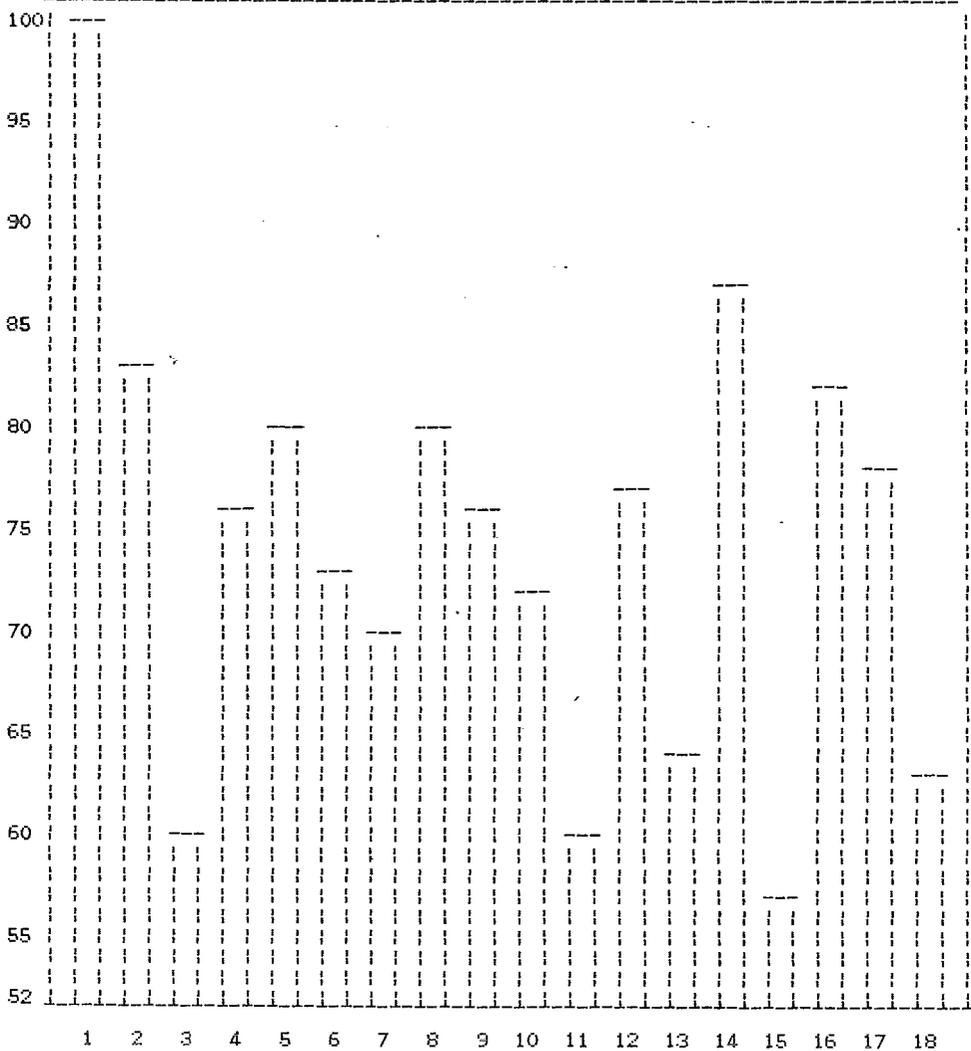
CUADRO No. 10

\*

A = DOMINOS; B = MECANIZACIONES; C = DESTREZA MANUAL;  
D = PERCEPCION; E = ORTOGRAFIA NUMERICA; F = ORTOGRAFIA GENERAL;  
G = PORCENTAJES TOTALES; H = EXAMENES TECNICOS.

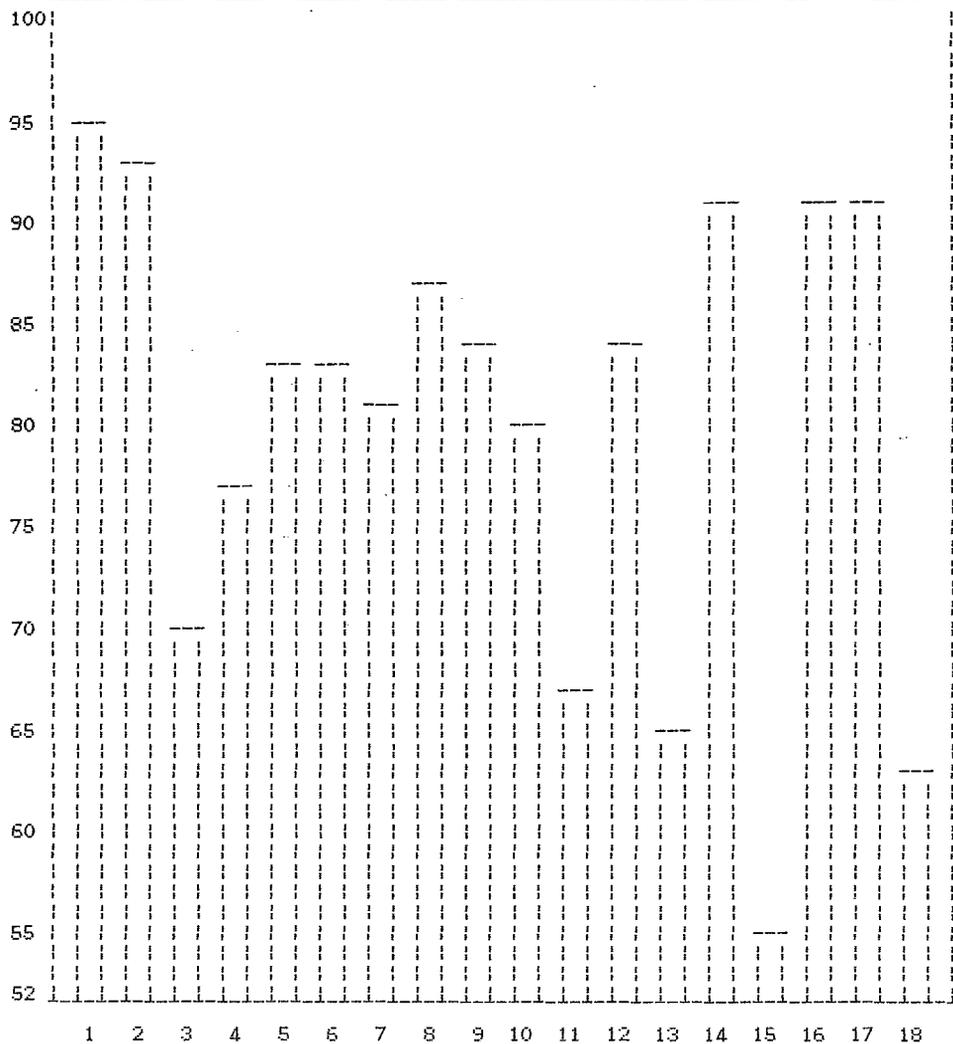
PR = PRETEST. PD = POSTEST.

EVALUACION PSICOMETRICA (PORCENTAJE TOTAL BATERIA DE EXAMENES)  
P R E T E S T



GRAFICA No. 3

EVALUACION PSICOMETRICA (PORCENTAJE TOTAL BATERIA DE EXAMENES)  
P O S T E S T



GRAFICA No. 4

Los datos fueron procesados con la fórmula producto momento de Pearson.

En el cuadro No.11, se ilustran las calificaciones obtenidas por cada uno de los empleados en sus respectivas fases de evaluación pretest - postest.

SUJETOS	DOMINOS	MECANIZ	DESTREZ	PERCEP.	ORTOGR.	NUM.	ORTOGRAF					
1 Rodolfo	39	31	25	24	10	10	37	38	20	18	48	45
2 Carlos	27	26	24	25	10	10	24	25	18	19	42	48
3 Javier C.	24	21	22	25	7	7	21	25	15	10	34	30
4 Marcelino	33	32	21	19	8	8	25	29	17	17	47	35
5 Javier D.	28	31	23	25	7	9	21	24	15	18	35	42
6 Luis E.	27	32	22	25	7	9	30	39	14	16	34	42
7 M. del C.	24	32	23	25	7	8	21	37	17	18	33	31
8 M. Luisa	37	34	24	25	8	9	25	29	18	19	45	47
9 Miguel	37	40	23	25	7	8	22	29	15	18	39	42
10 Gabriel	22	27	14	22	7	9	24	46	20	13	39	31
11 Pedro	25	28	24	23	7	9	19	35	17	11	38	32
12 Nadia	24	34	21	25	7	7	32	34	11	20	31	49
13 A. María	23	24	21	22	7	7	22	28	10	13	39	36
14 Miriam	39	41	25	24	7	9	30	32	17	17	48	47
15 Irma	34	23	17	12	7	7	23	21	9	12	39	31
16 Marcela	24	47	25	25	8	8	21	24	25	17	49	48
17 René	39	35	22	25	7	8	32	29	13	20	46	48
18 J. Luis	25	34	25	24	7	8	22	24	14	11	38	37

CUADRO No. 11

El cuadro No. 12, ilustra los resultados obtenidos en las correlaciones efectuadas por cada una de las pruebas (en sí mismas), en las aplicaciones PRETEST - POSTEST.

NOMBRE DEL EXAMEN	CORRELACION r DE PEARSON	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
DOMINOS	0.15	0.05
MECANIZACIONES	0.58	0.01
DESTREZA	0.61	0.01
PERCEPCION	0.38	0.05
ORTOGRAFIA NUMERICA	0.16	0.05
ORTOGRAFIA	0.45	0.05

CUADRO No. 12

## DISCUSION

Al analizar el cuadro No. 12, se observó que las correlaciones de las pruebas sobre si mismas pretest - postest, reflejaron que la confiabilidad fue mínima, en cuanto al uso de dichas pruebas, ya que sólo la prueba de mecanizaciones y destreza manual, fueron las que tuvieron una correlación significativa y un nivel de significancia. En las otras pruebas se obtuvieron niveles bajos (dominó, percepción, ortografía numérica y ortografía general).

Esto habla de un problema grave que ha afectado la imagen del psicólogo en México, ya que al obtener resultados bajos en la evaluación psicométrica, hace poco confiable los test psicológicos. Estos resultados concuerdan con las opiniones de Montmollin, en su obra "Los psicofarsantes", (1983).

Este resultado contesta nuestra primer hipótesis del trabajo, la cual pretendía investigar la confiabilidad de los exámenes que conformaban la batería de los mismos, para la selección de personal de la institución.

Las pruebas utilizadas, se eligieron debido a que eran las usadas en la institución bancaria y por que ya habían sido experimentadas, es decir, se habían utilizado para la selección de personal desde hace siete años, aparentemente con buenos resultados.

Esta batería era la utilizada en el banco desde hace siete años; Es validada por primera ocasión con este trabajo.

Con el objetivo de realizar un cambio y enriquecer la batería de exámenes, se realizó una investigación, en la cual se acudió a veintidos instituciones bancarias y a quince empresas de otro giro, así como a diferentes universidades.

En tal estudio, se encontró indicadores tanto positivos como negativos, los cuales nos brindaron un panorama más amplio de lo que es la psicometría aplicada en las diversas empresas del país.

Como punto desfavorable para la psicometría, se encontró, que existía una gran contaminación de exámenes, así como la mala aplicación de los mismos, ya que no se pone cuidado con el nivel escolar del candidato, ni de las personas aptas para su aplicación.

En conclusión, se mencionaría que la mayor parte de las empresas visitadas, aplican los mismos exámenes. Esto es un problema grande, ya que los candidatos tienen conocimientos previos y esto arroja como

resultado, una evaluación poco confiable sobre los conocimientos, habilidades y aptitudes adquiridas.

En cuanto a la segunda hipótesis del trabajo, en la cual se planteaba que al confrontar los resultados de la evaluación psicométrica durante el proceso de selección (fase pretest), con los resultados de la misma después de un tiempo de práctica en el puesto asignado, un año y cuatro meses (fase postest), se obtendría una correlación positiva. Los resultados demostraron que las correlaciones de la fase pretest, tuvieron correlaciones positivas sólo en las siguientes combinaciones:

Dominós - Mecanizaciones.  
 Dominós - Percepciones.  
 Dominós - Ortografía.  
 Ortografía Numérica - Ortografía General.

En lo referente a las correlaciones de exámenes, se observó que no existió una correlación significativa.

En la fase postest, sólo coincidió el nivel de correlación y significancia, las pruebas de:

Dominós - Ortografía.  
 Ortografía Numérica - Ortografía General.

En el cuadro No. 13, se reflejan las correlaciones y el nivel de significancia obtenido en la fase pretest y en el cuadro No. 14, se arrojan los datos de la fase postest, en relación a la correlación y nivel de significancia intertest.

NOMBRE DEL EXAMEN FASE PRETEST	CORRELACION r DE PEARSON	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
DOMINOS - MECANIZACIONES	0.51	0.01
DOMINOS - DESTREZA	0.24	0.05
DOMINOS - PERCEPCION	0.52	0.01
DOMINOS - ORT. NUMERICA	0.13	0.05
DOMINOS - ORTOGRAFIA	0.51	0.01
MECANIZACIONES - DESTREZA	0.34	0.05
MECANIZACIONES - PERCEPCION	0.07	0.05
MECANIZACIONES - ORT. NUMERICA	0.30	0.05
MECANIZACIONES - ORTOGRAFIA	0.25	0.05
DESTREZA - PERCEPCION	0.34	0.05
DESTREZA - ORT. NUMERICA	0.47	0.05
DESTREZA - ORTOGRAFIA	0.50	0.05
DESTREZA - ORT. NUMERICA	0.06	0.05
ORT. NUMERICA - ORTOGRAFIA	0.88	0.01

CUADRO No. 13

De acuerdo con estos datos, es evidente que las pruebas psicológicas no fueron el principal indicador, como se planteaba en las hipótesis, lo cual nos hace pensar que para que se llevara a cabo el proceso de selección, en todo momento estuvo presente la experiencia de la formación profesional sobre el mismo.

NOMBRE DEL EXAMEN FASE POSTEST	CORRELACIÓN r DE PEARSON	NIVEL DE SIGNIFICANCIA
DOMINOS - MECANIZACIONES	0.36	0.05
DOMINOS - DESTREZA	0.19	0.05
DOMINOS - PERCEPCION	0.20	0.05
DOMINOS - ORT. NUMERICA	0.44	0.05
DOMINOS - ORTOGRAFIA	0.51	0.01
MECANIZACIONES - DESTREZA	0.33	0.05
MECANIZACIONES - PERCEPCION	0.37	0.05
MECANIZACIONES - ORT. NUMERICA	0.40	0.05
MECANIZACIONES - ORTOGRAFIA	0.49	0.05
DESTREZA - PERCEPCION	0.37	0.05
DESTREZA - ORT. NUMERICA	0.31	0.05
DESTREZA - ORTOGRAFIA	0.34	0.05
PERCEPCION - ORT. NUMERICA	0.09	0.05
PERCEPCION - ORTOGRAFIA	0.12	0.05
ORT. NUMERICA - ORTOGRAFIA	0.77	0.05

CUADRO No. 14

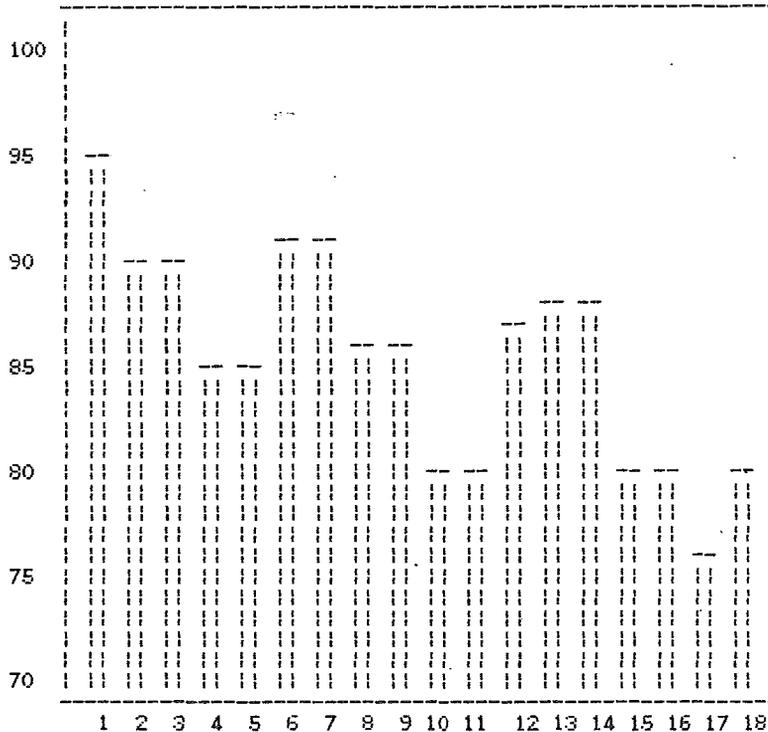
Al correlacionar las calificaciones de las dos fases (intertest) en forma estadística, se refleja que la batería de exámenes utilizada, no fue del todo la idónea, como sucedió en el trabajo de tesis de Hernández Gaona y Barbeito (1980), en el cual, obtuvieron también correlaciones débiles y niveles de significancia bajos.

Antes de iniciar sus operaciones la sucursal bancaria, se proporcionó un curso de capacitación a todos los empleados. Lo que pretendía nuestra tercer hipótesis de trabajo, era realizar un seguimiento sobre el proceso de capacitación otorgado a los empleados de antes y después. Los resultados demuestran que todos los empleados obtuvieron un buen porcentaje en la capacitación inicial que se llevó a cabo, pero hasta ahí quedó, pues no se siguió una instrumentación continua en los planes de la capacitación.

Estos datos siguen coincidiendo con los resultados del estudio realizado por Ucampo Aranda (1986), en referencia a que la capacitación no sigue un procedimiento estructurado y continuo en las organizaciones del país.

La gráfica No. 5, ilustra los porcentajes obtenidos en la capacitación inicial (ahorro, cheques, cartera, contabilidad e inversiones).

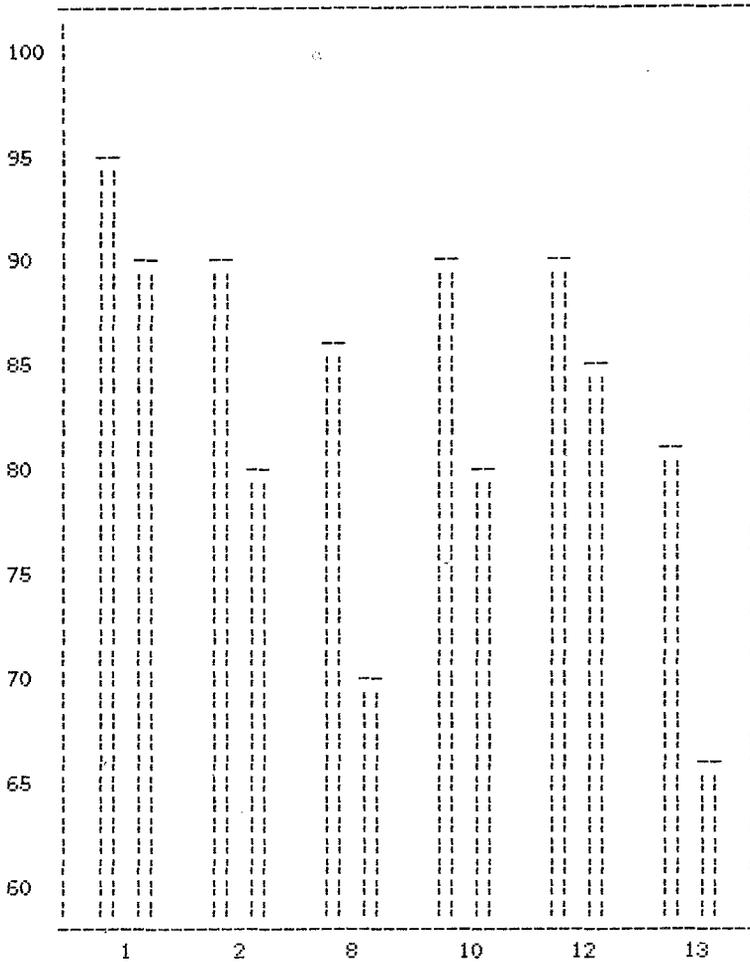
PORCENTAJE DE EVALUACION EN AREAS  
DE CAPACITACION POR SUJETO



GRAFICA No. 5

La gráfica No. 6, representa que la cuarta hipótesis de trabajo fue significativa, ya que se dió un incremento en los conocimientos técnicos del personal (los sujetos evaluados fueron los números 1, 2, 8, 10, 12 y 13).

PORCENTAJE TOTAL DE EVALUACION DE  
CONOCIMIENTOS TECNICOS POR SUJETO



GRAFICA No. 6

Como observamos, los test utilizados no fueron los idóneos, aunque las correlaciones más significativas (dominós - ortografía), permiten pensar que el planteamiento teórico que sustenta el trabajo, se encuentra bien cimentado y que el hecho que exista concordancia entre los resultados totales de la selección, capacitación y desarrollo de personal, aun sin llevarse a cabo un proceso continuo de capacitación, así lo demuestran.

Se menciona que existieron incentivos significativos ya que se logró el desarrollo de personal y sobre todo, que los empleados tenían experiencia previa del puesto a desempeñar.

Conforme a la quinta hipótesis, donde se plantea que dada la optimización del proceso de selección y capacitación, el índice de rotación de personal disminuyó considerablemente, los resultados nos demostraron lo siguiente:

- La sucursal obtuvo un porcentaje del 1% en lo referente a la rotación de personal. Dicho porcentaje, es considerado como nulo, ya que, para que se dé un buen índice aceptable de rotación de personal, sería del 5% y el 15% según Arias Galicia (1979), este autor también comenta que el índice de rotación de personal de una organización indica el "nivel de moral de trabajo", ya que de este depende en gran parte la integración y el ajuste del factor humano. También comenta que existen varias fórmulas para establecer el índice de rotación, siendo una de ellas;

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabaja durante el año en la empresa}}$$

- Un elevado índice de rotación, puede indicar graves problemas en las políticas, los sistemas, etc., de la organización, igualmente, implica un costo elevado por el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del nuevo personal.
- A dos años de funcionamiento de la sucursal, se ha notado un nivel bajo de rotación de personal (1%). Se puede afirmar, que el personal contratado para cubrir los diferentes puestos de la sucursal, si cumplieron tanto en teoría como en práctica con el perfil deseado.
- Los puestos en que se notó rotación fueron los de auxiliar de contabilidad y auxiliar de servicios.

En lo referente al primer puesto, se comenta que éste, requería llevar a cabo todas las tareas organizadas y al contrario, sino las actividades se acumulaban, necesidad que obligaba a trabajar horas extras.

También se analizó que la remuneración económica era baja, lo cual no motiva al empleado.

En cuanto al segundo puesto, se observó que existió la rotación de personal por ser el puesto de menor remuneración económica. Los empleados que desempeñaban este puesto, prontamente aspiraban a una mayor superación.

A continuación se expresan los resultados del control integral de los recursos humanos existentes en la sucursal. (Control de plantilla de personal)

La nueva sucursal bancaria, inició sus operaciones el día 10. de abril de 1986, con 16 empleados.

Se enlistan los movimientos que se generaron en la sucursal como; La baja de empleados; Los puestos en que se realizaron nuevas contrataciones y las diversas promociones.

De abril a diciembre de 1986, se efectuaron la baja de tres empleados, quedando vacantes los puestos de:

- Jefe de Centro de Cómputo,
- Auxiliar de Mostrador y
- uxiliar de servicios.

Con estas bajas, se cubrió un puesto por medio de promoción interna y las otras vacantes, se cubrieron por medio de nuevas contrataciones, quedando de la siguiente manera:

- Auxiliar de Contabilidad, fue promovida a Jefe de Centro de Cómputo.

Los puestos de:

- Auxiliar de Contabilidad,
- Auxiliar de Mostrador y
- uxiliar de servicios.

Fueron cubiertos por nuevas contrataciones. A los nuevos empleados, se les aplicó la misma batería de exámenes, en sus respectivas fases PRETEST - POSTEST.

A finales de 1985, la sucursal requirió de dos puestos de nueva creación, siendo éstos:

- Subgerente de Promoción y
- Comodín de Sucursal.

Con la necesidad de éstos dos puestos de nueva creación, se generaron dos promociones, quedando de la siguiente manera:

- Mostrador Múltiple, fue promovido a Comodín de Sucursal.
- Subgerente Administrativo, fue promovido a Subgerente de Promoción.

Al quedar éstas dos vacantes, se generaron las siguientes promociones:

- Cajero Mixto a Mostrador Múltiple.
- Subgerente de Contabilidad a Subgerente Administrativo.
- Jefe de Cómputo a Subgerente Contable.
- Jefe de Cheques a Jefe de Cómputo.
- Auxiliar de Contabilidad a Jefe de Cheques.
- Auxiliar de Servicios a Auxiliar Contable.

Se realizaron nuevas contrataciones para los puestos de:

- Cajero Mixto y
- Auxiliar de Servicios.

Para que exista una promoción, se debe seguir estrictamente una trayectoria como la refleja el orden inicial de la plantilla de personal.

#### NUEVAS CONTRATACIONES

En dos ocasiones, se cubrió por medio de nueva contratación el puesto de Auxiliar de Contabilidad.

También, en dos ocasiones se cubrió por medio de nueva contratación el puesto de Auxiliar de Servicios.

El puesto de Cajero Mixto, fue cubierto únicamente en una contratación.

#### CANDIDATOS DADOS DE BAJA

- Jefe de Centro de Cómputo.
- Auxiliar de Mostrados.
- Auxiliar de Servicios.

## DESARROLLO DE PERSONAL

### PERSONAL\_PROMOVIDO PROMOCIONES

SUJETO No. NOMBRE

2	Caños	De Subgerente Administrativo, se promovió a Subgerente de Promoción.
3	Javier C.	De Subgerente de Contabilidad, se promovió a Subgerente Administrativo.
4	Marcelino	De Auxiliar de Contabilidad, se promovió a Jefe de Centro de Cómputo y posteriormente, a Subgerente de Contabilidad.
5	Javier O.	De Auxiliar de Contabilidad, se promovió a Jefe de Cheques.
6	Luis E.	De Jefe de Cheques, se promovió a Jefe de Centro de Cómputo.
11	Pedro	De Auxiliar de Servicios, se promovió a Auxiliar de Mostrador.
14	Miriam	De Cajero Mixto, se promovió a Mostrador Múltiple.
17	René	De Mostrador Múltiple, se promovió a Comodín.

Los diferentes indicadores del desempeño como puntualidad, asistencia, productividad, pulcritud en el trabajo, arreglo personal, compañerismo, incentivo por puntualidad y desayuno como premio, nos dá un complemento significativo sobre el desarrollo laboral que ha desempeñado un empleado.

En la sucursal bancaria se observó que el desarrollo de personal, se dió en un 50%, puesto que sólo la mitad del personal (8 empleados), obtuvo alguna promoción.

En el cuadro No. 15, se ilustran las calificaciones y los porcentajes (parcial y total), de cada uno de los empleados, en los diversos indicadores del desempeño.

En esta gráfica se observa, una buena imagen por parte de los empleados ya que existe productividad, rendimiento y satisfacción personal, lo cual conlleva al logro de las metas establecidas por la institución.

NS *	P	A	PR	PT	AP	C	IP	DG	TOTALES (80=100%)	TOTAL INDIC. DEL DESEM.
1	9	10	10	10	10	10	0	10	69	86.25
2	8	10	10	9	9	10	0	0	56	70.00
3	8	8	8	8	7	9	0	0	48	60.00
4	7	9	9	8	8	10	0	10	61	76.25
5	7	9	9	9	9	10	0	0	53	66.25
6	7	8	8	9	9	8	0	0	49	61.25
7	6	8	8	8	9	8	0	10	57	71.25
8	7	9	9	9	9	8	0	0	51	63.75
9	6	8	8	7	8	8	0	0	45	56.25
10	6	8	8	8	8	8	0	0	48	60.00
11	10	9	8	7	7	8	10	0	59	73.75
12	6	9	8	10	9	9	0	0	51	63.75
13	7	9	8	9	9	9	0	0	51	63.75
14	10	10	10	9	9	9	10	10	77	96.25
15	8	8	8	10	10	7	0	10	59	73.75
16	7	9	8	9	9	8	0	0	50	62.50
17	9	8	8	8	8	8	0	0	48	60.00
18	8	9	8	7	7	8	0	0	48	60.00
TOT	136	158	154	152	154	156	20	50	980	
PF **	75.56	87.78	86.56	84.44	85.56	86.67	11.11	27.78	100	

CUADRO No. 15

\*

NS = NUMERO DE SUJETO.  
P = PUNTUALIDAD.  
A = ASISTENCIA.  
PR = PRODUCTIVIDAD.  
PT = PULCRITUD EN EL TRABAJO.  
AP = ARREGLO PERSONAL.  
C = COMPANERISMO.  
IP = INCENTIVO POR PUNTUALIDAD.  
DG = DESAYUNO CON GERENTE.

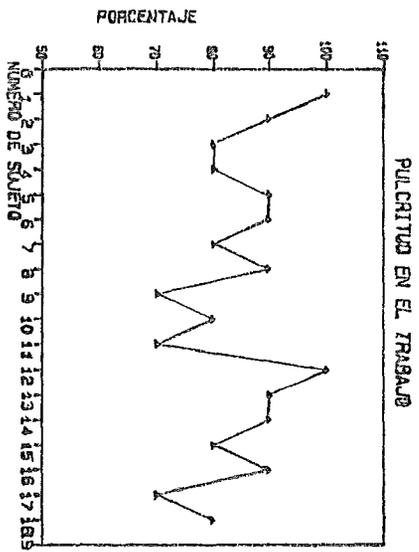
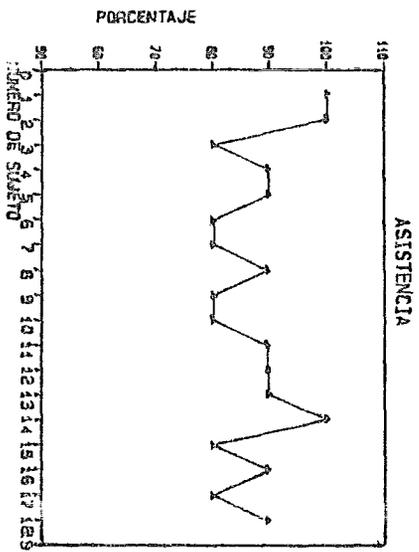
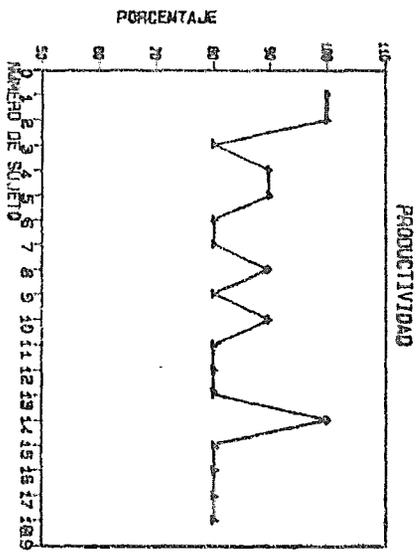
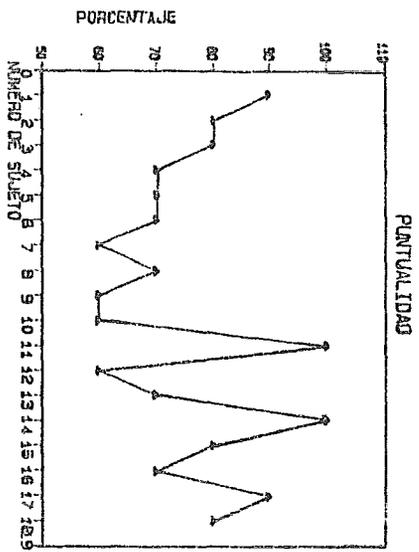
\*\*

PF = PORCENTAJE DEL PERFIL DE LOS INDICADORES DEL DESEMPEÑO.

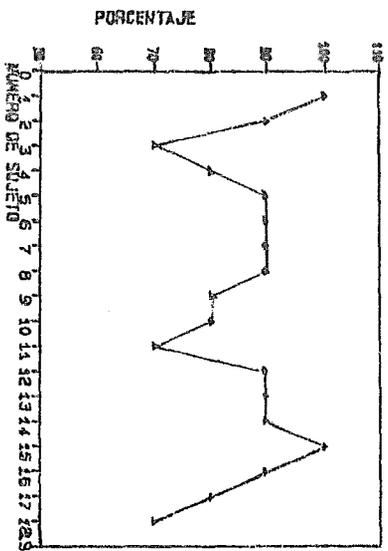
Según los resultados que se observan para cada uno de los empleados en cuanto a los indicadores del desempeño, se notó un dato que ilustra, que no puede existir un ser humano que logre, la perfección en su trabajo, ya que de ser así, sería un robot.

Por lo mencionado, en la presente tesis se debió prevenir los resultados positivos de los empleados y no los negativos, ya que esto es poco ético.

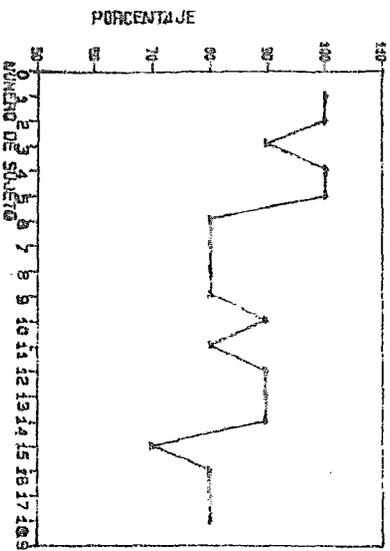
Dichos resultados coinciden con el estudio del trabajo que realizó la oficina internacional del trabajo (OIT), (1982).



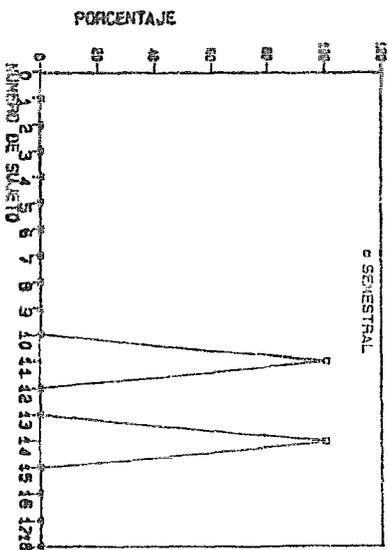
ARREGLO PERSONAL



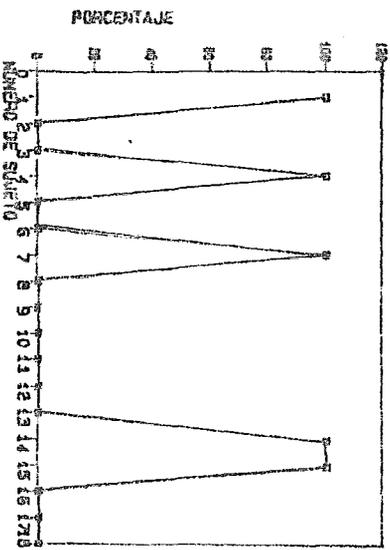
COMPARATIVISMO



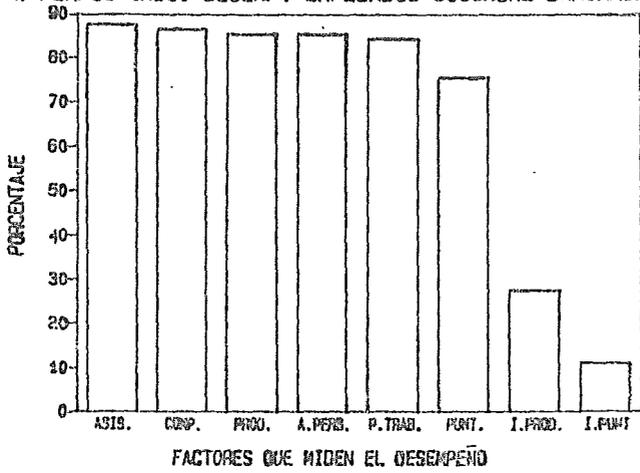
INCENTIVO POR PUNTUALIDAD



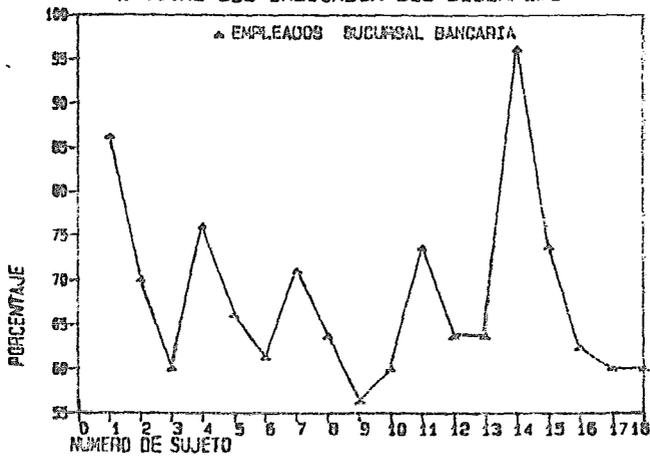
DESAYUNOS CON GERENTE DE SUCURSAL



**% PERFIL INDC. DESEMP. EMPLEADOS SUCURSAL BANCARIA**



**% TOTAL DEL INDICADOR DEL DESEMPEÑO**



Según los resultados que se observan para cada uno de los empleados en cuanto a los indicadores del desempeño, se notó un dato que ilustra, que no puede existir un ser humano que logre, la perfección en su trabajo, ya que de ser así, sería un robot.

Por lo mencionado, en la presente tesis se debió prevenir los resultados positivos de los empleados y no los negativos, ya que esto es poco ético.

Dichos resultados coinciden con el estudio del trabajo que realizó la oficina internacional del trabajo (OIT), (1982).

## CONCLUSIONES

- Con la finalidad de definir en que grado era válida y confiable la batería que conformada los exámenes de selección de la institución bancaria, los resultados estadísticos nos arrojaron datos concretos, con los cuales se contesta la primera hipótesis del trabajo. Se concluye que no existía confiabilidad y validez en los exámenes aplicados por diversas razones, principalmente, un alto nivel de contaminación en los mismos.

Los resultados obtenidos en la presente tesis, coinciden con los obtenidos por Hernández Gaona y Barbeito en su estudio "Confiabilidad y validez en el proceso de selección", (1986).

- En la segunda hipótesis del trabajo, se pretendía encontrar el desarrollo obtenido por los empleados, después de un año y cuatro meses de práctica en el puesto. De acuerdo a los resultados de las evaluaciones psicométricas (fases pretest-postest), se concluiría que en la segunda fase postest, si se notó un incremento significativo, pero en este punto, no se puede tomar en cuenta sólo la calificación, ya que los resultados obtenidos nos hacen pensar que se dieron muchas otras variables para el logro de promoción de los empleados, como sería: motivación, experiencia previa, capacitación, incentivos y conocimiento anticipado de exámenes de la batería.

Por tal motivo, se afirma que, para que se lleve a cabo el proceso de desarrollo de personal, el psicólogo no se debe guiar por los resultados estadísticos, sino partir de ellos para incluirlos con todas las variables que afectan dicho proceso.

- Los resultados demostraron que sólo nueve empleados de un total de dieciocho (la mitad), lograron una promoción dentro de la plantilla de personal, esto probablemente no llegó a un 100%, puesto que no se dió un seguimiento en la capacitación, donde se puede observar que los empleados promovidos, aumentaron su nivel escolar y conocimientos autodidacticamente, y en general por un esfuerzo personal en su superación. Estos resultados coinciden con los realizados por Ocampo Aranda, en su estudio titulado "Diagnóstico de capacitación en el sector bancario", (1986).
- El índice de rotación de personal fue bajo (1%) y se obtiene en conclusión que ésto, se pudo deber al acertado proceso de selección que se llevó a cabo y por por la experiencia previa de los empleados, unida a la capacitación inicial que proporcionó la institución. En la hipótesis planteada, se comentaba que con un proceso aceptado de selección de personal y de capacitación, esto se daría.

Se puede concluir, que para que el índice de rotación de personal no se vea incrementado, deben ser tomados en cuenta otros aspectos como los que se dieron en la sucursal:

- Motivación y compañerismo.
  - Ubicación cómoda.
  - Material y mobiliario adecuado.
  - Imagen adecuada del banco como si fuera el único en México.
- También, en una de las hipótesis se pretendía llevar a cabo un control del desarrollo de personal, conociendo todos los movimientos que ocasionó la sucursal en la plantilla, con la finalidad de realizar las promociones oportunamente a los empleados merecedores a ellas.

En este punto se menciona en conclusión, que la institución está empezando a inducir un programa adecuado de desarrollo de personal, ya que en algunos casos, las promociones se otorgan en sentido político y no en forma ética y profesional.

- Los indicadores del desempeño reflejaron porcentajes significativos por parte del personal de la sucursal, lo cual concuerda con estudios realizados por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), la cual afirma que, para que den incrementos en producción, el empleado debe evaluado y premiado por sus actos.
- El proceso administrativo y organizacional que lleva a cabo la institución, afirma nuestra última hipótesis de trabajo, la cual menciona que si el empleado tiene una adecuada inducción a la institución en que labora, este se sentirá identificado con la misma y tratará de ser un empleado digno de pertenecer a un grupo.

## EVALUACION CRITICA Y SUGERENCIAS

La presente tesis cumplió con los objetivos e hipótesis planteados e inclusive, ayudó a ampliar las expectativas en el área de reclutamiento y selección de la institución bancaria, en la cuestión de psicometría.

Actualmente, la institución cuenta con una nueva batería de exámenes validada, que se espera funcione con éxito y que deje abierto el tema para posibles investigaciones, tanto en la cuestión psicométrica, como en los lineamientos teóricos del proceso de selección, capacitación y desarrollo de personal.

En la presente investigación, no se creyó conveniente mencionar los exámenes que conforman la batería de evaluación que utiliza el departamento de selección de personal de la institución bancaria, ya que esta información es interna y se presta a la contaminación de exámenes, pero en caso que algún psicólogo deseara conocer dicha información, deberá dirigirse con las personas responsables de dicho departamento, para adquirir una mejor orientación sobre el tema de la psicometría.

Casi todos los trabajos son susceptibles de ser mejorados y éste, no es la excepción, por tal motivo, en el transcurso del trabajo se presentan algunos puntos que hubiera sido interesante que se contemplaran en este estudio y no se incluyeron.

Quizá en el presente estudio algún estudiante encuentre la pauta para iniciar otra investigación sobre el tema.

## R E S U M E N

Para la presente tesis se investigaron las funciones generales que debe llevar a cabo la psicología del trabajo, tomando en cuenta el proceso de Reclutamiento y Selección, el proceso de Capacitación y el resultado final de estos dos que sería el desarrollo del personal.

Nos abocamos a tomar datos concretos de investigaciones relacionados al tema de estudio partiendo de sus antecedentes históricos. Esto se realizó, con la finalidad de conocer ampliamente investigaciones y metodología verificada, para lograr, comprender los criterios y requisitos fundamentales que permiten detectar, ética y honestamente las deficiencias que existen en el campo profesional del psicólogo.

Cabe enfatizar, que el estudio realizado fue tomado de una situación real y que los capítulos que de este se desprenden, son los que realmente sirven de apoyo a un funcionamiento del departamento de Reclutamiento, Selección, Capacitación y desarrollo de personal de una Institución Bancaria.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Acosta Miguel. "La Banca Múltiple".  
Edit. Porrúa, S.A. México, D.F. 1981
- 2.- Anastasi Anne. "Psicología Diferencial".  
Edit. Aguilar. Madrid, 1967
- 3.- Anastasi Anne. "Test Psicológicos".  
Edit. Aguilar. Madrid, 1967
- 4.- Arias Galicia F. "Administración de Recursos Humanos".  
Edit. Trillas, México, 1977.
- 5.- Arthur Diane. "Selección Efectiva de Personal".  
Edit. Norma, Colombia, 1987.
- 6.- Braun L.A.C. "La Psicología Social en la Industria".  
Edit. Trillas, México, D.F., 1958.
- 7.- Craig L. Robert, Lester. "Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal".  
Edit. Diana, México, D.F., 1971.
- 8.- Donald P. Schuab. "Recursos Humanos".  
Edit. Trillas, México, D.F., 1985.
- 9.- Downie N.M. "Métodos Estadísticos Aplicados".  
Edit. Harla, S.A., México, Buenos Aires, Bogotá. 1973.
- 10.- Dunham Randall, Frank J. Smith. "Salud Organizacional".  
Edit. Trillas, México, D.F., 1985.
- 11.- Elorza Haroldo. "Estadísticas para Ciencias del Comportamiento".  
Edit. Harla, S.A., México, D.F., 1987.
- 12.- Gazol Sánchez Antonio. "Diez años de Banco Obrero en México".  
Edit. Banco Obrero, S.A., México, D.F., 1987.
- 13.- Gutierrez Martinez Rodolfo. "Ergonomía Psicológica".  
Artículo, Facultad de Psicología, U.N.A.M., México, D.F., 1985.
- 14.- Kerlinger F. "Investigación del Comportamiento".  
Edit. Internacional, México, D.F., 1975.
- 15.- Levin Lack. "Fundamentos de Estadística en la Investigación Social".  
Edit. Herlo, S.A., México, D.F., 1977.
- 16.- Margulies N., Rala A. "Desarrollo Organizacional".  
Edit. Diana, S.A., México, D.F., 1985.
- 17.- Mc Guigan J. F. "Psicología Experimental".  
Edit. Trillas, México, D.F., 1973.

- 18.- Megargee Edwin I. "Métrica de la Personalidad" Vol. I.  
Edit. Trillas, México, D.F., 1980.
- 19.- Montmollin Maurice. "Los Psicofarsantes".  
Edit. Siglo XXI, Colección Mínima, México, D.F., 1983.
- 20.- Morales Ma. Luisa. "Psicología Aplicada".  
Edit. Trillas, México, D.F., 1973.
- 21.- Mota F. Pescador F. "La Evolución de la Banca en México a  
partir de 1916".  
Edit. de Comunicación, S.A., México, D.F., 1978.
- 22.- Mustaffá Jorge A. "Capacitación de Personal en la Banca de  
América Latina".  
Edit. Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras  
de Desarrollo, México, D.F., 1976.
- 23.- Pérez Santiago. "Síntesis de la Estructura Bancaria y de  
Cédito".  
Edit. Trillas, México, D.F., 1980.
- 24.- Reyes Ponce A. "Administración de Personal" Vol. I.  
Edit. Limusa, México, D.F., 1980.
- 25.- Reyes Ponce A. "El Análisis de Puestos".  
Edit. Limusa, México, D.F., 1972.
- 26.- Saldaña Alvarez J. "Manual del Funcionario Bancario".  
Edit. Porrúa, México, D.F., 1984.
- 27.- Silicio Alfona. "Capacitación y Desarrollo de Personal".  
Edit. Limusa, México, D.F., 1987.
- 28.- Smith H. Wexley. "Psicología de la Conducta Industrial".  
Edit. Mc Graw Hill de México, México, D.F., 1978.
- 29.- Thordike y Hagen. "Test y Técnicas de Medición en Psicología  
Educativa".  
Edit. Trillas, México, D.F., 1978.
- 30.- Tiffin y Mc Cormick. "Psicología Industrial".  
Edit. Diana, México, D.F., 1968.
- 31.- Villegas Eduardo. "El Sistema Financiero Mexicano".  
Edit. Pac, México, D.F., 1985.

## TESIS

- 1.- Flores, Peña y Ramirez. "Estandarización de Pruebas Psicometricas utilizadas en la Selección de Personal en una Dependencia del Sector Público".  
U.N.A.M., México, D.F., 1986.
- 2.- Hernández Gaona y Barbeta. "Confiabilidad y Validez del Proceso de Selección de Aspirantes a un Curso de Capacitación".  
U.N.A.M., México, D.F., 1986.
- 3.- Ocampo Aranda Ma. Gloria. "Diagnóstico de Capacitación en el Sector Bancario".  
U.N.A.M., México, D.F., 1986.



**BANCO OBRERO, S.A.**  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

ORTOGRAFIA # 1

\*\*\*\*\*

- |                              |                   |
|------------------------------|-------------------|
| 1.- ORIGEN                   | 25.- HÁBIL        |
| 2.- ANÓNIMA                  | 26.- SEVERIDAD    |
| 3.- COMERCIO                 | 27.- DESHIDRATAR  |
| 4.- TENAZ                    | 28.- DESVANECER   |
| 5.- CENSO                    | 29.- PUNTUALIZAR  |
| 6.- BALANZA                  | 30.- EVADIR       |
| 7.- HOMOGÉNEO                | 31.- REASUMIR     |
| 8.- ANHELO                   | 32.- FUSIONAR     |
| 9.- EVIDENCIA                | 33.- DISCERNIR    |
| 10.- PERSEVERANCIA           | 34.- SALIR        |
| 11.- ANTICIPO                | 35.- VITAL        |
| 12.- AUSENTISMO              | 36.- OBVIO        |
| 13.- COMISIÓN                | 37.- CONFISCACIÓN |
| 14.- INCESANTE               | 38.- CIVILIZACIÓN |
| 15.- FASE                    | 39.- AVERSIÓN     |
| 16.- TRAZAR                  | 40.- HALLAZGO     |
| 17.- APLAZAR                 | 41.- MUNICIPIO    |
| 18.- MENCIÓN                 | 42.- SUCESIVO     |
| 19.- EXCURSIÓN               | 43.- EXPERTO      |
| 20.- SOLICITUD               | 44.- CRECIENTE    |
| 21.- SÍNTESIS                | 45.- VIAJERO      |
| 22.- EXCEPTUAR               | 46.- VARIAN       |
| 23.- DISERTAR                | 47.- PERTURBACIÓN |
| 24.- ABONAR                  | 48.- DIPLOMACIA   |
| PLAZA DE LA REPUBLICA No. 26 | 49.- ESCENA       |
| COL. TABAQUERA               | 50.- OBJECCIÓN    |

06030 MEXICO, D. F.

566-7422



**BANCO OBRERO, S.A.**  
INSTITUCION DE BANCA MULTIPLE

FECHA

**RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: Escuche con atención las siguientes palabras y anote.

- |    |       |    |       |
|----|-------|----|-------|
| 1  | _____ | 26 | _____ |
| 2  | _____ | 27 | _____ |
| 3  | _____ | 28 | _____ |
| 4  | _____ | 29 | _____ |
| 5  | _____ | 30 | _____ |
| 6  | _____ | 31 | _____ |
| 7  | _____ | 32 | _____ |
| 8  | _____ | 33 | _____ |
| 9  | _____ | 34 | _____ |
| 10 | _____ | 35 | _____ |
| 11 | _____ | 36 | _____ |
| 12 | _____ | 37 | _____ |
| 13 | _____ | 38 | _____ |
| 14 | _____ | 39 | _____ |
| 15 | _____ | 40 | _____ |
| 16 | _____ | 41 | _____ |
| 17 | _____ | 42 | _____ |
| 18 | _____ | 43 | _____ |
| 19 | _____ | 44 | _____ |
| 20 | _____ | 45 | _____ |
| 21 | _____ | 46 | _____ |
| 22 | _____ | 47 | _____ |
| 23 | _____ | 48 | _____ |
| 24 | _____ | 49 | _____ |
| 25 | _____ | 50 | _____ |

Ejemplos:

<b>A</b> 	<b>B</b> 	<b>C</b> 	<b>D</b> 
--------------	--------------	--------------	--------------

<b>1</b> 	<b>3</b> 	<b>5</b> 
--------------	--------------	--------------

<b>2</b> 	<b>4</b> 	<b>6</b> 
--------------	--------------	--------------

<b>7</b> 	<b>9</b> 	<b>11</b> 
--------------	--------------	---------------

<b>8</b> 	<b>10</b> 	<b>12</b> 
--------------	---------------	---------------

NOMBRE		ESCOLARIDAD PROFESION	PUNTAJE
FECHA DE NACIMIENTO:	FECHA DE HOY	EDAD	PORCENTIL

<b>13</b> 	<b>15</b> 	<b>17</b> 
<b>14</b> 	<b>16</b> 	<b>18</b> 
<b>19</b> 	<b>21</b> 	<b>23</b> 
<b>20</b> 	<b>22</b> 	<b>24</b> 

NOMBRE		ESCOLARIDAD PROFESION	PUNTAJE
FECHA DE NACIMIENTO	FECHA DE HOY	EDAD	PORCENTIL

<p>25</p>	<p>27</p>	<p>29</p>
<p>26</p>	<p>28</p>	<p>30</p>
<p>31</p>	<p>33</p>	<p>35</p>
<p>32</p>	<p>34</p>	<p>36</p>

NOMBRE	ESCOLARIDAD PROFESION	PUNTAJE
--------	--------------------------	---------

FECHA DE NACIMIENTO	FECHA DE HOY	EDAD	PORCENTIL
---------------------	--------------	------	-----------

<b>37</b> 	<b>39</b> 	<b>41</b> 
---------------	---------------	---------------

<b>38</b> 	<b>40</b> 	<b>42</b> 
---------------	---------------	---------------

<b>43</b> 	<b>45</b> 	<b>47</b> 
---------------	---------------	---------------

<b>44</b> 	<b>46</b> 	<b>48</b> 
---------------	---------------	---------------

**Selección de Personal**



NOMBRE: \_\_\_\_\_

**BANCO CEREZO, S.A.**  
PARTICIÓN DE BANCA MÚLTIPLE

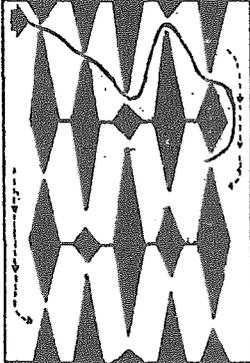
F E C H A		
D í a	M e s	A ñ o

PUESTO: \_\_\_\_\_

Esta es una prueba de su destreza manual. Usted hará tres tareas con lápiz (recién afilado). Ahora, practique con las muestras de abajo.

1

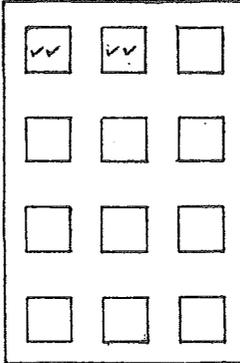
Trace una línea por el laberinto.



Su línea no debe tocar ninguna punta, y debe ser continua.

2

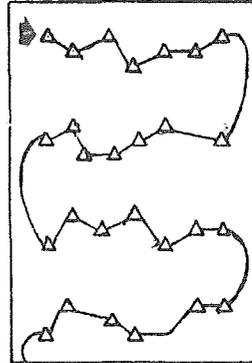
Haga dos marcas '✓✓' en cada cuadro.



Debe haber sólo 2 marcas dentro de cada cuadro. Las marcas pueden tocar los bordes del cuadro.

3

Ponga 1 punto en cada triángulo.



Los puntos no deben tocar los lados de los triángulos.

\*

\*

\*

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, usted empezará a trabajar en las pruebas. En cada una de las tres pruebas se tomará el tiempo separadamente. Cada prueba dura sólo un minuto. Trabaje **RÁPIDAMENTE**, pero con **CUIDADO**. **La rapidez es muy importante.**

**NO ABRA EL CUADERNO--ESPERE LA SEÑAL**

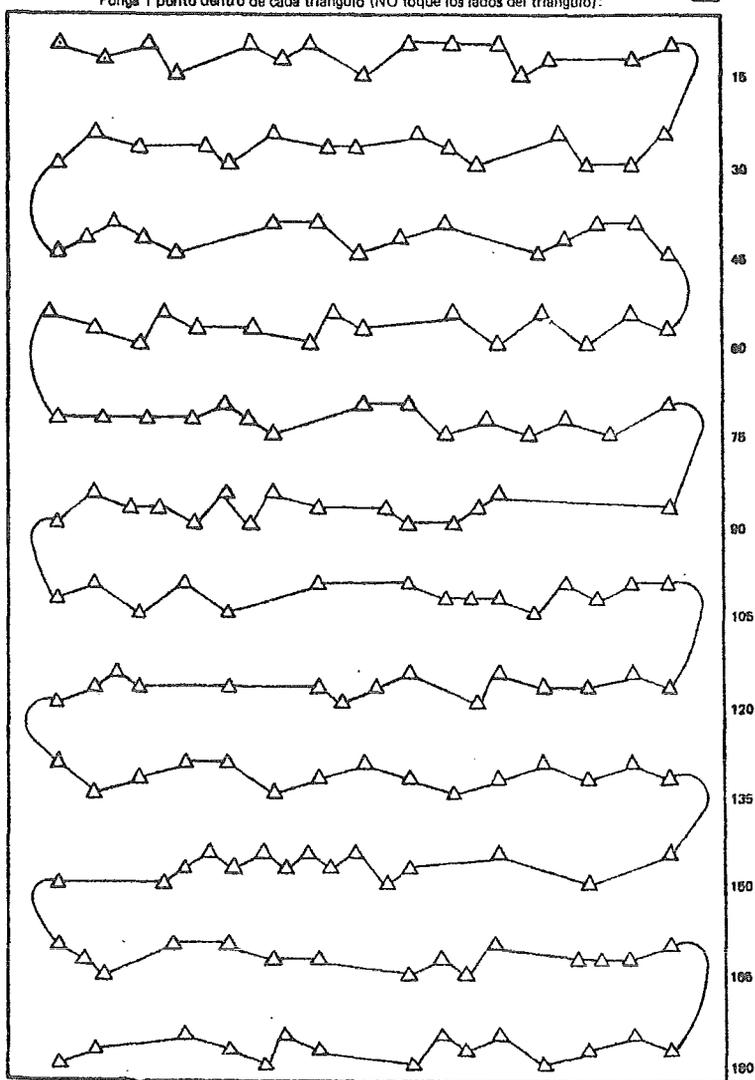


# DESTREZA MANUAL

3

Ponga 1 punto dentro de cada triángulo (NO toque los lados del triángulo):

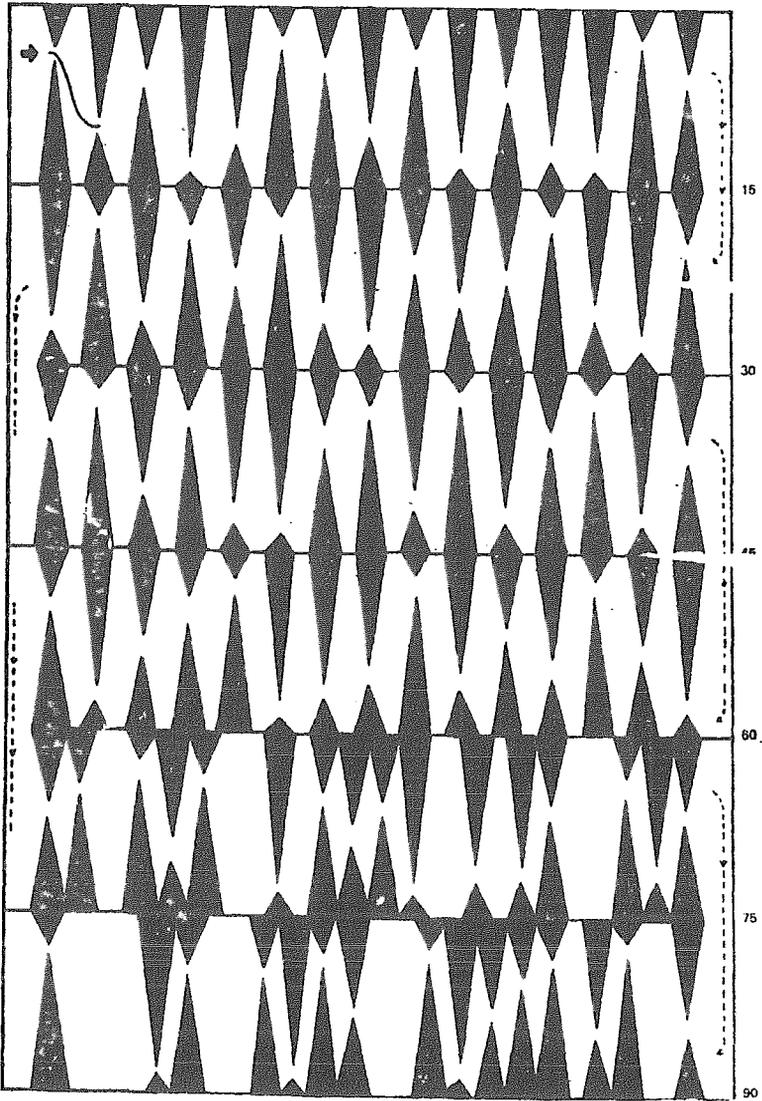
1



DESTREZA MANUA

4 Trace una línea por todo el laberinto. (NO TOQUE las puntas):

1



**BANCO OBRERO, S.A.**

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

DE

P E R S O N A L

P E R C E P C I O N

NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

PUESTO. \_\_\_\_\_

CALIFICACION: \_\_\_\_\_

CALIFICO \_\_\_\_\_

P E R C E P C I O N

Esta es una prueba de su aptitud para percibir detalles de palabras y números rápidamente, además de semejanzas y diferencias. Abajo hay tres muestras del tipo de las preguntas que contestará usted en la prueba. Estas muestras están resueltas. Estúdielas y vea por qué están contestadas en esa forma.

VEA LA PALABRA A LA IZQUIERDA. ¿CUAL RESPUESTA ES EXACTAMENTE IGUAL?

	1	2	3	4	
<b>Jaime E. Perez</b>	Jaime F. Perez	Javier E. Perez	Jaime E. Perez	Jaime E. Perel	<input checked="" type="checkbox"/>
	1	2	3	4	
<b>\$385.27</b>	\$385.27	385.27	\$358.27	\$382.57	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	
<b>C/a. Roma, S. A. México 11, D. F.</b>	C/a. Roma, S. A. México 17, D. F.	C/a. Roma, S. A. México 11, D. F.	C/a. Roma, S. A. México 11, D. F.	C/a. Roma, S.R.L. México 11, D. F.	<input type="checkbox"/>

Ahora conteste los problemas de abajo. Escriba el número de la respuesta correcta 1, 2, 3 ó 4 en el cuadrado que sigue a cada problema. La respuesta correcta debe ser exactamente igual en su contenido o deletreo, y no forzosamente en la manera que está impresa.

	1	2	3	4	
<b>Sr. R. D. Gomez</b>	Sr. R. D. Gamez	Sr. R. D. Gomez	Sr. R. D. Gomez	Sr. B. D. Gomez	<input type="checkbox"/>
<b>RV-62497</b>	RW-63497	RV-62497	RV-62974	RV-62497	<input type="checkbox"/>
<b>Banco Nacional Río Calle Diez 396</b>	Banco Nacional Río Calle Diez 396	Banco Nacional Río Calle Diez 369	Banco Nomtnal Río Calle Diez 396	Banco Nacional Río Calle Doce 396	<input type="checkbox"/>

Usted debe estar seguro de que comprende lo que tiene que hacer. Al darse la señal, empezará a resolver otros problemas como éstos. Trabaje rápidamente, pero con cuidado. Esta prueba dura sólo cinco minutos y no es de esperarse que usted lo termine todo. Contesté las preguntas en orden, una tras otra.

NO ABRA EL CUADERNO -- ESPERE LA SEÑAL



1	2	3	4
<i>Enrique V. Del Cempo</i>	<i>Enrique V. Del Cempo</i>	<i>Enrico V. Del Campo</i>	<i>Enrique V. Del Campo</i>
DM493726	DM493275	DM493726	DM439726
Productos Nacionales Esq. Londres y Elba	Productos Naturales Esq. Londres y Elba	Productos Nacionales Esq. Londres con Elba	Productos Nacionales Esq. Londres y Elba
Eduardo Frías	Eduardo Frías	Eduardo F. Frías	Eduardo Frío
# 5184-7256	# 5148-7256	# 518-47256	# 5184-7526
<i>Cía Steelco</i> Jalisco 14, Guad.	<i>Cía Steelco</i> Jalisco 14, Guad.	<i>Cía. Steelco</i> Jalisco 14, Guad.	<i>Cía. Steelco</i> Jalisco 17, Guad.
Sr. F. N. Barajas	Sr. F. M. Barajas	Sr. F. N. Baratas	Dr. F. N. Barajas
\$4,638.29	\$4,683.29	\$4,638.29	\$4638.29
<i>Cía. Herramienta Moderna</i> Calle 27 1820	<i>Cía. Hierre Moderno</i> Calle 27 1820	<i>Cía. Herramienta Moderna</i> Ave. 27 1820	<i>Cía. Herramienta Moderna</i> Calle 27 1820



1	2	3	4
<i>Cornelia O. Segura</i>	<i>Cornelia O. Segura.</i>	<i>Cornelia O. Segura</i>	<i>Cordelia O. Segura</i>
9284.372 mt.	9284.372 mt.	9284.372 mt.	9284.372 kg.
Editora Medio Oeste Acapulco 14, Gro.	Editora Medio Oeste Acapulco 24, Gro.	Editorial Medio Oeste Acapulco 14, Gro.	Editora Sureste Acapulco 14, Gro.
R. Cyril Urbach	R. Cyril Urbach	R. Cyrus Urbach	B. Cyril Urbach
# 16276-8324	# 16278-8324	# 15278-8234	# 16276-8324
<i>Cía. Superior</i> Ft. Worth, Texas	<i>Cía Superior</i> Ft. North, Texas	<i>Cía. Superior</i> Ft. Worth, Texas	<i>Cía. Suprema</i> Ft. Worth, Texas
Antonio F. Gabel	Antonia F. Gabel	Antonio E. Gabel	Antonio F. Gabel
9693,752.48	9697,352.48	9693,725.48	9693,752.48
<i>Cía. Llavera</i> San Juan Letran 15	<i>Cía. Llavera</i> San Juan Letran 15	<i>Cía. Llaves</i> San Juan Letran 15	<i>Cía. Llavera</i> San Juan de Letran 15



1	2	3	4
Walterio Salcedo	Walterio Salcedo	Walterio Salsedo	Walterio Sencillo
358.1037 cm.	358.1037 mm.	358.1037 cm.	385.1037 cm.
<i>Montes, S. R. L.</i> Río Elba 17	<i>Montes, S. A.</i> Río Elba 17	<i>Montaña, S. R. L.</i> Río Elba 17	<i>Montes, S. R. L.</i> Río Elba 17
Sra. M. A. Norma	Sra. M. A. Norma	Sr. M. A. Norma	Sra. M. A. Norma
Pat. No. 1,846,953	Pat. No. 1,846,953	Pat. No. 1,864,953	Pat. No. 1,846,935
Agencia de Personal Edificio Abed, Puebla	Agentes de Personal Edificio Abed, Puebla	Agencia de Personal Ave. Abed, Puebla	Agencia de Personal Edificio Abel, Puebla
Leonardo Payan	Leonardo Payan	Leonardo Payan	Leonardo Pallan
\$1,696,438.27	\$1,596,432.87	\$1,696,348.27	\$1,696,438.27
<i>Distribuidores Acme</i> Colima 21, Col.	<i>Distribución Acme</i> Colima 21, Col.	<i>Distribuidores Acme</i> Colima 21, Col.	<i>Distribuidores Acero</i> Colima 21, Col.



BANCO OBRERO S.A.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

EXAMEN DE MECANIZACIONES.

NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: DEBERA REALIZAR LAS SIGUIENTES OPERACIONES EN UN TIEMPO DE 10 MINUTOS. LAS OPERACIONES DEBEN QUEDAR EN LA PARTE DE ATRAS DE LA HOJA.

- 1.- 325 + 42 =
- 2.- 85 + 74 =
- 3.- 75 + 54 =
- 4.- 392 + 841 =
- 5.- 752 + 275 =
- 6.- 312 - 35 =
- 7.- 94 - 33 =
- 8.- 87 - 42 =
- 9.- 564 - 32 =
- 10.- 718 - 28 =
- 11.- 42 x 16 =
- 12.- 24 x 8 =
- 13.- 43 x 7 =
- 14.- 564 x 15 =
- 15.- 720 x 35 =
- 16.- 50 / 7 =
- 17.- 92 / 18 =
- 18.- 643 / 43 =
- 19.- 592 / 12 =
20. 345 / 42 =
- 21.- 4% de 6,300 =
- 22.- 23% de 15,000 =
- 23.- 10% de 7,500 =
- 24.- 60% de 98,000 =
- 25.- 2% de 10,000 =

BANCO OBRERO, S. A.

DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

NOMBRE \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: ESCRIBA CON LETRA CLARA LAS SIGUIENTES CANTIDADES. HAGA LO LO MAS RAPIDO POSIBLE.

- 1.- 17 \_\_\_\_\_
- 2.- 66 \_\_\_\_\_
- 3.- 76 \_\_\_\_\_
- 4.- 119 \_\_\_\_\_
- 5.- 218 \_\_\_\_\_
- 6.- 387 \_\_\_\_\_
- 7.- 450 \_\_\_\_\_
- 8.- 648 \_\_\_\_\_
- 9.- 1,250 \_\_\_\_\_
- 10.- 10,706 \_\_\_\_\_
- 11.- 13,316 \_\_\_\_\_
- 12.- 28,159 \_\_\_\_\_
- 13.- 97,252 \_\_\_\_\_
- 14.- 325,609 \_\_\_\_\_
- 15.- 381,719 \_\_\_\_\_
- 16.- 78.05 \_\_\_\_\_
- 17.- 89.007 \_\_\_\_\_
- 18.- 54.6 \_\_\_\_\_
- 19.- 13,809 \_\_\_\_\_
- 20.- 1,087 \_\_\_\_\_

**SELECCIÓN  
DE PERSONAL**

**BANCO OBRERO, S.A.**  
INSTITUCIÓN DE BANCA MÚLTIPLE

Día	Mes	Año

**TEST DE FRASES INCOMPLETAS**

<b>NOMBRE (APELLIDO PATERNO, MATERNO, NOMBRE)</b>	<b>EDAD</b>
<b>ESCOLARIDAD</b>	

• A continuación encontrará una serie de Frases Incompletas que deberá completar.  
• Trate de completar estas frases en la forma más espontánea y rápida posible.  
• Los factores esenciales para estimar sus respuestas son la sinceridad y rapidez con que trabaje.

Para Uso Exclusivo del Departamento de Selección de Personal.

**OBSERVACIONES**

---

---

---

---

---

TEST DISEÑADO POR EL LIC. JAIME A. GRADOS E. Y ELDA SANCHEZ FERNANDEZ

**TEST DE FRASES INCOMPLETAS**

- 1.- Pienso que mi padre rara vez.  
\_\_\_\_\_
- 2.- Sentí que necesitaba de los demás cuando  
\_\_\_\_\_
- 3.- Pienso que las relaciones sexuales  
\_\_\_\_\_
- 4.- Ante una situación desconocida yo  
\_\_\_\_\_
- 5.- Quisiera que mi familia  
\_\_\_\_\_
- 6.- Cada vez que algo sale mal  
\_\_\_\_\_
- 7.- La gente supone que yo  
\_\_\_\_\_
- 8.- Cuando tengo que tratar con público yo  
\_\_\_\_\_
- 9.- Me gustaría que mi madre  
\_\_\_\_\_
- 10.- Yo siempre evitaría  
\_\_\_\_\_
- 11.- Lo que más deseo  
\_\_\_\_\_
- 12.- Mi esposa(o)  
\_\_\_\_\_
- 13.- Creo que tengo habilidad para  
\_\_\_\_\_
- 14.- Lo que más me gusta  
\_\_\_\_\_
- 15.- La mayoría de los jefes  
\_\_\_\_\_
- 16.- Con el trabajo yo busco  
\_\_\_\_\_
- 17.- Cuando pienso en la empresa yo  
\_\_\_\_\_
- 18.- Si mi padre solamente  
\_\_\_\_\_
- 19.- Me gusta estar en un grupo que  
\_\_\_\_\_
- 20.- Lo que me disgusta de lo sexual es  
\_\_\_\_\_

21.- Me llevo a desconcertar cuando

---

22.- Me gusta mi familia aunque

---

23.- Cuando no me toman en cuenta

---

24.- Cuando estoy en grupo

---

25.- Me molesta la gente que

---

26.- Yo quisiera que mi madre

---

27.- Mi mayor preocupación

---

28.- Me sentiré feliz cuando

---

29.- Me gustaría que mi esposa(o) o novio(a)

---

30.- Lo que más se me facilita

---

31.- Siento que lo que más me estimula

---

32.- Las personas que tienen autoridad

---

33.- Lo que más me impulsa a trabajar

---

34.- Me gusta donde trabajo, pero

---

35.- Pienso que mi padre

---

36.- Conviene juntarse con los demás cuando

---

37.- Temo que las relaciones sexuales

---

38.- En situaciones de emergencia, lo mejor

---

39.- Para mi familia soy

---

40.- Creo que el mejor estímulo

---

41.- Si tuviera que describirme a mí mismo, diría

---

42.- Cuando hablo con extraños

---

43.- Las madres deben

---

44.- Una situación en la que no quisiera verme

---

45.- Mi meta es

---

46.- Me gusta mi novia(o) o esposa(o), pero

---

47.- En comparación con los demás yo

---

48.- Algo que me he prometido conseguir

---

49.- Si fuera jefe

---

50.- Se trabaja para

---

51.- Un defecto frecuente en las empresas

---

52.- Si por algo me acuerdo de mi padre es porque

---

53.- Lo que él buscaba en sus amigos era

---

54.- Me relaciono mejor con las personas del sexo

---

55.- Frente al peligro yo

---

56.- Creo que mi familia

---

57.- Cuando ví que todo mi esfuerzo había sido inútil

---

58.- Siento que siempre estoy

---

59.- La mayoría de la gente

---

60.- Me gusta mi madre aunque

---

61.- Algún día perderé el miedo a

\_\_\_\_\_

62.- Me gustaría llegar a ser

\_\_\_\_\_

63.- La mayoría de las esposas(os)

\_\_\_\_\_

64.- Nunca he tenido habilidad para

\_\_\_\_\_

65.- Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido

\_\_\_\_\_

66.- Siento que mi jefe

\_\_\_\_\_

67.- Algún día mi trabajo

\_\_\_\_\_

68.- Busco en la empresa

\_\_\_\_\_



## CUESTIONARIO 16 FP

Forma B

Traducción: Mariscal, R., Velázquez, A. y Kolb, R.

### INSTRUCCIONES

Dentro de este cuadernillo hay cierto número de preguntas. Con ellas se quiere conocer sus actitudes y sus intereses. No hay respuestas "buenas" ni "malas" porque cada quien puede poseer sus propios puntos de vista. Para que se pueda obtener la mayor cantidad de información de sus resultados, usted deberá tratar de responder exacta y sinceramente.

En la parte superior de la hoja de respuestas, escriba por favor su nombre y los demás datos que se le piden.

Primero, conteste las preguntas de ensayo que se encuentran más abajo. Si tiene algún problema con ellas por favor dígalos. En este cuadernillo usted sólo va a leer las preguntas; ya que todas las contestaciones las hará en la hoja de respuestas, asegurándose de que el número que tienen ambas sea el mismo.

Hay tres respuestas posibles para cada pregunta. Lea los siguientes ejemplos y ponga sus contestaciones en la parte superior de la hoja de respuestas en donde dice "Ejemplos". Si su respuesta es (a) ponga una cruz dentro del cuadrado de la izquierda; si su respuesta es (b) ponga la cruz o una equis dentro del cuadrado del centro; si su respuesta es (c) ponga la marca dentro del cuadrado de la derecha.

#### EJEMPLOS:

- |   |  |
|---|--|
| 1.— Me gusta ver juegos deportivos entre equipos:<br>a) sí,                      b) en ocasiones,                      c) no. | 3.— El dinero no trae la felicidad:<br>a) sí (cierto), b) intermedio, c) no (falso).                           |
| 2.— Prefiero a la gente que es:<br>a) reservada,<br>b) intermedia,<br>c) hace amigos rápidamente.                             | 4.— Mujer es a niña como gato es a:<br>a) gatito,                      b) perro,                      c) niño. |

En este último ejemplo hay una respuesta correcta: gatito. En el cuadernillo hay unas cuantas preguntas como ésta.

La letra (b) indica, por lo general, que usted está dudando acerca de lo que se le plantea. Hemos puesto varias frases y palabras distintas dentro de esta letra, pero todas tienen ese mismo significado.

Si algo no está claro, pregúntelo ahora. Dentro de un momento el examinador le dirá que lea el cuestionario y comience a responder sobre la hoja de respuestas.

Al estar contestando recuerde estos cuatro puntos:

- 1.— No se le pide que medite sus respuestas. Dé la primera respuesta que más pronto le venga a la mente, de un modo natural. Aunque las preguntas son demasiado cortas para darle todos los datos que usted desearía tener, trate de dar siempre la mejor respuesta a un ritmo de alrededor de 5 contestaciones por minuto; haciéndolo así usted terminará aproximadamente en 35 ó 45 minutos.
- 2.— Trate de no caer en el centro, en la letra (b), que son las respuestas de indecisión o de duda, excepto cuando le sea realmente imposible escoger cualquier otra opción.
- 3.— Asegúrese de no saltarse ninguna pregunta. Responda de manera apropiada a cada una de las preguntas. Algunas puede ser que no encajen con su situación. Algunas preguntas pueden parecerle demasiado personales, pero recuerde que su hoja de respuestas quedará en las manos confidenciales de un experto, y que no se trata de localizar ciertas respuestas especiales, sino de apreciarlas en conjunto. Por ello, esta prueba se califica con una plantilla construida exprofeso.
- 4.— Responda con toda la honestidad posible lo que sea cierto para usted. Evite marcar la respuesta que le parezca "la más aceptable" con el fin de impresionar al examinador.

**POR FAVOR NO VOLTEE LA PAGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE**

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema alguno de tarjetas perforadas o transmitida por otro medio, electrónico, mecánico, fotocopiador, registrador, etc., sin permiso por escrito de la editorial.

16 FP. Copyright © 1967 by the Institute for Personality and Ability Testing, Champaign, Illinois, U.S.A.

MP 32-3 Editorial El Manual Moderno, S.A. © 1980.

1. Entendí perfectamente las instrucciones de este cuestionario.  
a) sí,                      b) en duda,                      c) no.
  2. Estoy dispuesto a contestar cada pregunta tan sinceramente como me sea posible.  
a) sí,                      b) en duda,                      c) no.
  3. Yo preferiría pasar las vacaciones en:  
a) un centro turístico atendido,  
b) algo entre "a" y "c",  
c) una cabaña tranquila lejos del ruido.
  4. Cuando estoy en un lugar pequeño, apretujado (como un elevador lleno de gente) tengo la desagradable sensación de estar "encerrado".  
a) nunca,                      b) rara vez,                      c) en algunas ocasiones.
  5. De repente me encuentro pensando una y otra vez en problemas sin importancia y tengo que hacer un esfuerzo muy grande para quitármelos de la cabeza.  
a) sí,                      b) en ocasiones,                      c) no.
  6. Si sé que una persona está equivocada en su forma de pensar, yo prefiero:  
a) quedarme callado,                      b) intermedio,                      c) decirselo.
  7. Mis ideas parecen estar:  
a) adelantadas a la época,  
b) indeciso,  
c) de acuerdo a la época.
  8. Yo no soy muy aficionado a decir chistes novedosos ni a contar cuentos divertidos.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
  9. Es mejor alcanzar una vejez tranquila que agotarse sirviendo a la comunidad.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
  10. He participado activamente en la organización de un club, equipo o grupo similar.  
a) sí, con frecuencia,  
b) en ocasiones,  
c) nunca.
  11. No puedo evitar el ser sentimental.  
a) en ocasiones,  
b) con alguna frecuencia,  
c) muchas veces.
  12. Preferiría leer un libro sobre:  
a) grandes enseñanzas religiosas,  
b) en duda,  
c) nuestra organización política.
  13. Son muy pocos los temas que me molestan con facilidad.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
  14. Las aptitudes y características que heredamos de los padres son más importantes de lo que mucha gente está dispuesta a admitir.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
  15. Pienso que las tareas rutinarias siempre deben cumplirse, aun cuando un poco de inventiva indique que esto no es necesario.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
  16. Está bien bromear acerca de la muerte y generalmente esto no es de mal gusto.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
  17. Me gusta que me digan cómo hacer las cosas en vez de investigar por mí mismo.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
  18. A veces, a pesar de encontrarme en un grupo, me dominan sentimientos de soledad y de inutilidad.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
  19. Mi memoria no cambia mucho de un día a otro.  
a) cierto,                      b) algunas veces,                      c) falso.
  20. Creo que uno debe quejarse con el mesero o el administrador de un restaurante, cuando sirven mala comida.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.
  21. Para descansar prefiero:  
a) deportes o juegos,  
b) indeciso,  
c) debates o pasatiempos intelectuales.
  22. En comparación con otras personas, yo he participado:  
a) en muchas actividades sociales,  
b) varias,  
c) pocas actividades sociales.
  23. Cuando hago planes, frecuentemente me gusta confiar en la suerte.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
  24. Cuando estoy comiendo, trabajando, etc.:  
a) doy la impresión de pasar rápidamente de una cosa a la otra,  
b) intermedio,  
c) me conduzco en forma metódica y cuidadosa.
  25. Me siento inquieto como si quisiera hacer algo pero sin saber qué:  
a) muy rara vez,                      b) en ocasiones,                      c) a menudo.
- (Fin de la Columna 1 en la Hoja de Respuestas)
26. En una fábrica preferiría estar encargado de:  
a) aspectos mecánicos,  
b) indeciso,  
c) entrevistar y contratar personal.
  27. Preferiría leer un libro sobre:  
a) viajes espaciales,  
b) indeciso,  
c) educación en la familia.
  28. ¿Cuál de las siguientes palabras no corresponde a las otras dos?  
a) perro,                      b) pájaro,                      c) vaca.
  29. Si otra vez pudiera volver a vivir mi vida:  
a) haría planes diferentes,  
b) indeciso,  
c) me gustaría que fuera casi igual.
  30. Las decisiones tomadas en mi vida y en mi trabajo nunca me ocasionaron problema por la falta de comprensión de mi familia.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.

31. Yo evito decir cosas raras que incomodan a la gente.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
32. Si tuviera una pistola en mis manos y supiera que está cargada me sentiría nervioso hasta que no la descargara.  
a) sí,                                    b) intermedio,                    c) no.
33. Me gusta mucho jugarle bromas a la gente, sin ninguna malicia.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
34. Hay gente que utiliza mucho de su tiempo libre en tareas y asuntos comunes con sus vecinos.  
a) sí,                                    b) indeciso,                    c) no.
35. A veces siento que por falta de seguridad en mí mismo, no tengo suficiente éxito social.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
36. Yo disfruto conversando, y rara vez dejo pasar la oportunidad de hablar con un extraño.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
37. El encabezado del periódico que más me interesaría sería:  
a) "Líderes religiosos discuten sobre un credo unificado",  
b) indeciso,  
c) "Mejoras en la producción y el mercado".
38. Dudo de la franqueza de la gente que es más amistosa de lo que yo esperaba.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
39. Mi consejo para la gente es:  
a) siga adelante, inténtelo; no pierde nada,  
b) intermedio,  
c) primero piénselo bien, no vaya a hacer una tontería.
40. Para mí es más importante:  
a) expresarme con libertad,  
b) intermedio,  
c) establecer buenas relaciones con las personas.
41. Me gusta soñar despierto.  
a) sí,                                    b) indeciso,                    c) no.
42. Me gusta más un trabajo que requiera de decisiones ingeniosas de mi parte, que uno que exija respuestas rápidas y rutinarias.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
43. Siento que mis amistades no me necesitan tanto como yo a ellas.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
44. Si alguien pensara mal de mí, me preocuparía:  
a) casi nunca,  
b) ocasionalmente,  
c) muy a menudo.
45. He sufrido accidentes por estar sumido en mis pensamientos.  
a) casi nunca,  
b) intermedio,  
c) varias veces.
46. En mi periódico me gusta leer:  
a) una discusión sobre aspectos sociales básicos del mundo moderno,  
b) intermedio,  
c) un buen reportaje de todas las noticias locales.
47. Me entretienen más los libros que la compañía de alguien.  
a) sí,                                    b) intermedio,                    c) no.
48. Por más difíciles y desagradables que sean los obstáculos, yo siempre insisto y mantengo mis intenciones originales.  
a) sí,                                    b) intermedio,                    c) no.
49. Ciertos ruidos me alteran los nervios: una puerta que rechina me provoca escalofrío y se me hace insoportable.  
a) a menudo,  
b) algunas veces,  
c) nunca.
50. Cuando me despierto en la mañana, frecuentemente me siento cansado.  
a) sí,                                    b) intermedio,                    c) no.
- (Fin de la Columna 2 en la Hoja de Respuestas)
51. Con el mismo sueldo, preferiría ser:  
a) investigador químico,  
b) indeciso,  
c) administrador de un hotel.
52. Vender cosas o pedir fondos para ayudar a una causa en la que yo creo, es para mí:  
a) bastante agradable,  
b) intermedio,  
c) un trabajo desagradable.
53. ¿Cuál de los siguientes tres números no corresponde a la misma clase que los otros dos?  
a) 7,                                    b) 9,                                    c) 13.
54. "Perro" es a "hueso", como "vaca" es a:  
a) leche,                                    b) pasto,                                    c) sal.
55. Los cambios de temperatura generalmente no afectan mi eficiencia, ni mi estado de ánimo.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
56. En una ciudad extraña:  
a) caminaría por donde quisiera,  
b) intermedio,  
c) evitaría las partes de la ciudad consideradas peligrosas.
57. Es más importante:  
a) llevarla bien con la gente,  
b) intermedio,  
c) poner en práctica las ideas propias.
58. Yo creo:  
a) en el dicho de "ríe y sé feliz" en la mayoría de las ocasiones,  
b) intermedio,  
c) ser apropiadamente serio en los asuntos cotidianos.

59. Cuando me dan una serie de reglas, las sigo cuando personalmente me convienen, en lugar de seguir las al pie de la letra.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
60. En mis relaciones sociales a veces me preocupa un sentimiento de inferioridad sin que haya motivo alguno.  
a) sí,                    b) intermedio,                    c) no.
61. Me siento algo incómodo cuando estoy en compañía de otros, y no me muestro a ellos tan bien como debiera.  
a) sí,                    b) a veces,                    c) no.
62. Preferiría:  
a) trabajar con varias personas bajo mis ordenes,  
b) indeciso,  
c) trabajar con un comité.
63. La mayoría de las personas aceptan su propia culpa, aunque puedan echársela a otros.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
64. En realidad a nadie le gustaría verme en dificultades.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
65. Para un hombre es más importante preocuparse por:  
a) el significado básico de la vida,  
b) indeciso,  
c) obtener un buen ingreso para su familia.
66. Estar mucho tiempo encerrado, lejos del aire libre, me hace sentirme rancio.  
a) siempre,                    b) algunas veces,                    c) casi nunca.
67. Se me ocurren ideas poco usuales sobre gran variedad de cosas; demasiadas para ponerlas en práctica.  
a) sí,                    b) algunas veces,                    c) no.
68. Por lo general soy optimista a pesar de que tropiece con muchas dificultades.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
69. De noche me cuesta trabajo dormir por preocuparme por un incidente desafortunado.  
a) a menudo,                    b) ocasionalmente,                    c) pocas veces.
70. Preferiría ver:  
a) una buena sátira cinematográfica sobre la sociedad del futuro,  
b) intermedio,  
c) una buena película del oeste.
71. Mis amistades piensan que es difícil conocerme a fondo.  
a) sí,                    b) indeciso,                    c) no.
72. Resuelvo mejor un problema:  
a) estudiándolo solo,  
b) intermedio,  
c) discutiéndolo con otros.
73. Cuando tengo que hacer decisiones rápidas:  
a) me apoyo en un razonamiento objetivo, tranquilo y lógico,  
b) intermedio,  
c) me pongo tenso, excitable, incapaz de pensar claramente.

74. Algunas veces encuentro que pensamientos y recuerdos inútiles me dan vuelta en la mente.  
a) sí,                    b) intermedio,                    c) no.
75. En las discusiones nunca me siento tan molesto como para no poder controlar mi voz.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.

(Fin de la Columna 3 en la Hoja de Respuestas)

76. Cuando viajo prefiero mirar el paisaje que conversar con la gente.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
77. ¿"Perder" es un mejor opuesto a "revelar" que la palabra "esconder"?  
a) sí,                    b) indeciso,                    c) no.
78. "Negro" es a "gris" como "dolor" es a:  
a) torcedura,                    b) aflicción,                    c) comezón.
79. Se me hace difícil aceptar un "no" como respuesta, aun cuando sé que estoy pidiendo lo imposible.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
80. Con frecuencia, la forma como me dicen las cosas me duele más que lo que me están diciendo.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
81. Me incomoda tener sirvientes que me atiendan.  
a) sí,                    b) intermedio,                    c) no.
82. Cuando un grupo de amigos sostiene una conversación animada:  
a) prefiero escuchar con atención,  
b) intermedio,  
c) doy más opiniones que la mayoría de ellos.
83. Me gusta estar en medio de mucha excitación, bullicio y ruido.  
a) sí,                    b) intermedio,                    c) no.
84. En el trabajo, es más importante ser popular con la gente importante que hacer un trabajo de primera.  
a) cierto,                    b) intermedio,                    c) falso.
85. Si la gente me observa en la calle o en una tienda me siento ligeramente avergonzado.  
a) sí,                    b) intermedio,                    c) no.
86. Mis ideas no siempre pueden ponerse fácilmente en palabras, por eso no intervengo tanto en la conversación como la mayoría de la gente.  
a) cierto,                    b) indeciso,                    c) falso.
87. Siempre estoy interesado en asuntos de mecánica, por ejemplo en carros y aeroplanos.  
a) sí,                    b) intermedio,                    c) no.
88. Lo que hace que la mayor parte de la gente se abstenga de realizar actos criminales o deshonestos es principalmente el temor a ser aprehendida.  
a) sí,                    b) indeciso,                    c) no.

- Realmente en el mundo hay más gente simpática que indeseable.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.
90. Los sujetos indiferentes que dicen "lo mejor de la vida es gratis", no han trabajado para conseguir mucho.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
91. Si en una junta la gente sólo habla sin llegar al grano,  
a) las insto a que lleguen a él,  
b) indeciso,  
c) actúo en forma práctica para mantener la armonía.
92. Una persona cuyas ambiciones lastiman o dañan a un amigo cercano, a pesar de eso puede ser considerada todavía como un ciudadano común y corriente.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
93. Cuando pequeñas cosas me salen mal, una tras otra, yo:  
a) continúo como si nada hubiera sucedido,  
b) intermedio,  
c) me siento agobiado.
94. Me aquejan sentimientos de culpa o remordimiento, en relación a asuntos insignificantes.  
a) sí, a menudo,                      b) a veces,                      c) no.
95. Sería mejor si toda la gente se reuniera en prácticas religiosas públicas con regularidad.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) no.
96. Cuando se proyectan salidas en grupo:  
a) siempre me complace participar íntegramente,  
b) intermedio,  
c) me gusta reservarme el derecho a cancelar mi participación.
97. Mucha gente me platica sus problemas y me pide consejo cuando necesitan a alguien con quien hablar.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
98. Si mis amigos me excluyen de algo que están haciendo:  
a) hago alboroto,  
b) intermedio,  
c) lo tomo con calma, pensando que tienen algún motivo.
99. En ciertos estados de ánimo, fácilmente me alejo del trabajo que estoy haciendo por distracciones y ensañaciones.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
100. No me precipito para aceptar o rechazar a las personas que acabo de conocer.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
- (Fin de la Columna 4 en la Hoja de Respuestas)
101. Preferiría ser:  
a) administrador de una oficina de negocios,  
b) indeciso,  
c) arquitecto.
102. "Abril" es a "marzo", como "martes" es a:  
a) miércoles,                      b) viernes,                      c) lunes.
103. ¿Cuál de las siguientes palabras es distinta a las otras dos?  
a) prudente o sensato,  
b) adorable,  
c) amable.
104. Cruzo la calle para evitar encontrarme con gente que no deseo ver.  
a) nunca,                      b) algunas veces,                      c) pocas veces.
105. El número de problemas que se me presentan y que no puedo resolver por mi propia cuenta, en un día ordinario, son:  
a) apenas uno,  
b) intermedio,  
c) más de media docena.
106. Si estuviera en desacuerdo con los puntos de vista de un maestro, por lo general:  
a) me guardaría mi opinión,  
b) indeciso,  
c) le diría que mi opinión es diferente.
107. Cuando hablo con personas del sexo opuesto, evito cualquier tema sexual vergonzoso.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
108. Realmente no tengo éxito cuando trato a la gente.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
109. Me agrada dar lo mejor de mi tiempo y energía a:  
a) mi hogar y las necesidades reales de mis amigos,  
b) intermedio,  
c) actividades sociales y pasatiempos personales.
110. Cuando trato de impresionar favorablemente a la gente con mi personalidad:  
a) casi siempre tengo éxito,  
b) algunas veces tengo éxito,  
c) por lo general estoy inseguro de mi éxito.
111. Prefiero tener:  
a) un gran número de conocidos,  
b) indeciso,  
c) sólo pocos amigos leales.
112. Preferiría ser filósofo que ingeniero mecánico  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
113. Tiendo a criticar el trabajo de otras personas.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.
114. Me agrada planear cuidadosamente el cómo influir sobre mis compañeros para que me ayuden a lograr mis metas.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
115. Pienso que soy más sensible que la mayoría de las personas a las cualidades artísticas de lo que me rodea.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
116. Mis amigos creen que soy algo distraído y poco práctico.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
117. Con mis conocidos prefiero:  
a) platicar sobre hechos y asuntos impersonales,  
b) intermedio,  
c) charlar con la gente y de sus sentimientos.

148. Hago lo posible por no distraerme ni olvidarme de los detalles.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
149. A veces quedo tembloroso y exhausto a raíz de una discusión acalorada, o cuando he estado a punto de sufrir un accidente, de forma tal que no puedo volver a lo que estaba haciendo.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
150. Me siento a punto de estallar, debido a mis sentimientos.  
a) para vez,                      b) ocasionalmente,                      c) con frecuencia.
- (Fin de la Columna 6 en la Hoja de Respuestas)
151. Como pasatiempo preferiría pertenecer a:  
a) un club fotográfico,  
b) indeciso,  
c) un club de debates.
152. "Combinar" es a "mezclar", como "equipo" es a:  
a) grupo,                      b) ejército,                      c) juego.
153. "Reloj" es a "tiempo", como "sastre" es a:  
a) cinta métrica,                      b) tijeras,                      e) ropa.
154. Me es difícil seguir lo que algunas personas están tratando de decir por el extraño uso que hacen de las palabras comunes.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
155. Los agentes del ministerio público están interesados principalmente en:  
a) encontrar pruebas condenatorias,  
b) indeciso,  
c) proteger al inocente.
156. La gente algunas veces me ha llamado orgulloso y creído.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
157. Preferiría la vida de un impresor artístico que la de un promotor y publicista.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
158. Tiendo más bien a hablar pausadamente.  
a) sí,                      b) a veces,                      c) no.
159. Cuando hago algo, mi principal preocupación es que:  
a) sea realmente lo que yo quiero hacer,  
b) indeciso,  
c) que no tenga consecuencias nocivas para mis compañeros.
160. Yo pienso que la mayoría de los cuentos y de las películas deberían enseñar principios éticos.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
161. Iniciar conversaciones con extraños:  
a) es difícil para mí,  
b) intermedio,  
e) nunca me causa problema.
162. Siempre me divierte herir la dignidad de los maestros, de los jueces y de la gente "culto".  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
163. En la televisión preferiría ver:  
a) a una gran concertista,  
b) indeciso,  
c) un programa práctico e informativo sobre nuevos inventos.
164. Me irrita la gente que adopta actitudes moralmente superiores.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
165. Preferiría ocupar mi tiempo disfrutando de:  
a) un juego de cartas con amigos,  
b) indeciso,  
c) los hermosos objetos de una galería de arte.
166. A veces no me decido a utilizar mis propias ideas por temor a que no sean prácticas.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
167. Siempre soy cortés y diplomático con la gente poco razonable o poco imaginativa, y no creo que sea prudente señalarle su falta de criterio.  
a) cierto,                      b) intermedio,                      c) falso.
168. Preferiría vivir en una ciudad progresista que en una aldea tranquila en el campo.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
169. Cuando estoy en desacuerdo con alguien sobre cuestiones sociales, me gusta:  
a) encontrar básicamente cuál es nuestra diferencia,  
b) indeciso,  
c) llegar a una solución satisfactoria para ambos.
170. Creo que la gente debe meditar más antes de condenar la sabiduría del pasado.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.
171. Obtengo tantas ideas al leer un libro yo mismo, como cuando discuto sus temas con otras personas.  
a) sí,                      b) intermedio,                      c) no.
172. Algunas personas critican mi sentido de responsabilidad.  
a) sí,                      b) indeciso,                      c) no.
173. Yo me considero como:  
a) una persona activa y práctica,  
b) intermedio,  
c) un soñador.
174. A veces mis sentimientos y emociones me impiden controlarme.  
a) cierto,                      b) indeciso,                      c) falso.
175. Me siento tan furioso que quisiera azotar una puerta, o tal vez romper el vidrio de una ventana.  
a) muy rara vez,  
b) ocasionalmente,  
c) con bastante frecuencia.
- (Fin de la Columna 7 en la Hoja de Respuestas)
176. Disfrutaría más:  
a) estando encargado de juegos de niños,  
b) indeciso,  
c) ayudando a un relojero.

177. "Justicia" es a "leyes", como "idea" es a:  
a) palabras,            b) sentimientos,            c) teorías.
178. ¿Cuál de las siguientes palabras no corresponde a las otras dos?  
a) segundo,            b) una vez,            c) único.
179. Preferiría llevar:  
a) el mismo tipo de vida que llevo ahora,  
b) indeciso,  
c) una vida más tranquila con menos dificultades que tuviera que enfrentar.
180. Yo pienso que la cosa más importante en la vida es hacer lo que a mí me gusta.  
a) sí,            b) indeciso,            c) no.
181. Mi voz es:  
a) fuerte,            b) término medio,            c) suave.
182. Me gusta actuar impulsivamente, aun cuando esto me traiga problemas posteriores.  
a) sí,            b) intermedio,            c) no.
183. Se me describe adecuadamente como una persona alegre y despreocupada.  
a) sí,            b) intermedio,            c) no.
184. Me disgusta mucho ver el desorden.  
a) cierto,            b) indeciso,            c) falso.
185. Siempre reviso con mucho cuidado el estado en que devuelvo o me devuelven las cosas que presto o me prestan.  
a) sí,            b) intermedio,            c) no.
186. En grupos sociales me molesta darme cuenta de mi timidez.  
a) nunca,            b) algunas veces,            c) con frecuencia.
187. Estoy seguro de haber contestado correctamente a las preguntas.  
a) sí,            b) indeciso,            c) no.

(Fin del cuestionario)

