

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

4

FACULTAD DE PEDAGOGIA



LA EVALUACION PSICOPEDAGOGICA Y SU  
APROVECHAMIENTO EN EL PROCESO DE  
INDUCCION A UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
BANCARIOS

**TESIS PROFESIONAL**  
QUE PRESENTA:  
**EMMA LAURA LARRINAGA ALVAREZ**  
PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

DIRECTORA DE TESIS: MTRA. MONICA DEL CARMEN MEZA MEJIA

MEXICO, D.F.

2000

08-1557



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ÍNDICE:

PRESENTACIÓN.....	1
DEDICATORIA.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
<b>CAPITULO I.</b>	
La pedagogía: búsqueda del desarrollo armónico de la persona..	9
I 1 Origen de la pedagogía	10
I 2 ¿Qué es la educación?	11
I.2.1 La educación inmanente a la naturaleza humana	15
I.2.2 ¿Qué busca la educación?.	17
I.2.3 La educación de adultos: proceso de mejora.	18
I 3 El adulto sujeto educativo	21
I.3.1 Desarrollo del adulto.	22
I.3.2 ¿Porqué la empresa?	27
I.3.3 El pedagogo en la empresa.	29

## **CAPITULO II.**

La empresa: marco de desenvolvimiento profesional del individuo	33
II.1 ¿Qué es la empresa?.	34
II.2 Recursos con los que cuenta la organización.	36
II.3 Objetivos y fines de la empresa.	38
II.4 Importancia de la empresa	42
II.5 Empresa de servicio: una característica empresarial.	44

## **CAPITULO III.**

La evaluación psicopedagógica: proceso de conocimiento del candidato al puesto.	48
III.1 ¿Qué es la evaluación psicopedagógica?.	48
III 2 Pasos para la selección de personal.	53

## **CAPITULO IV.**

La introducción a la empresa: primordial para el desarrollo armónico del ser humano	62
VI 1 ¿Qué es la inducción?	64
Vi.1 1 La integración como inducción.	65

## **CAPITULO V.**

Manuales de Aprovechamiento de la evaluación psicopedagógica	69
V.1 Planteamiento del problema	69
V 2 Objetivo de la investigación	70
V 3 Definición de la población	71
Descripción de la empresa	71
V 4 Definición de la muestra	73
V 5 Diseño de la investigación	73
V 6 Diseño de los instrumentos	74
Prueba piloto	76
V.7 Justificación del instrumento	78
Objetivo del instrumento	78
Limitaciones del instrumento	79
Condiciones de aplicación	79
V 8 Definición de las variables	80
V 9 Modificaciones a la Prueba Piloto	81
Cuestionario aplicado	83

V.10 Presentación de los resultados (Cualitativamente y cuantitativamente)	85
La entrevista	85
El Cuestionario	88
V.11 Propuesta pedagógica: Manual	106
Manual para el departamento de recursos humanos	106
Manual de Bienvenida a una empresa de servicios Bancarios	119

**CONCLUSIONES..... 133**

**ANEXOS..... 135**

Anexo #1	Carta del banco que ratifica que elaboramos el manual.
Anexo #2	Historia
Anexo #3	Estructura organizacional
Anexo #4	Prestaciones
Anexo #5	Misión
Anexo #6	Objetivo general y particulares
Anexo #7	Capacitación y desarrollo
Anexo #8	Propósitos y metas
Anexo #9	Cuestionario para elaborar análisis de puesto.

**BIBLIOGRAFÍA.....**

Básica	I
Complementaria	IV

Dedico esta Tesis a todos aquellos que contribuyeron en su realización, porque para llevarla a cabo requirió, al igual que toda construcción:

Un espacio donde desarrollarse: Mi persona.

Bases para edificarse: Mis padres.

Materiales para crecer: Mis maestros.

Una guía que como un arquitecto vigile la obra:

Mi asesora.

Por ello deseo darle las **GRACIAS**:

**A DIOS:**

Porque permitió que la hermosa ilusión de concluir este trabajo fuese realidad, otorgándome perseverancia

**A MIS PADRES:**

Que me han brindado apoyo y amor incondicional, ofreciéndome con paciencia y sacrificios la educación necesaria para lograr lo que soy

**A MIS PROFESORES:**

Porque con sus enseñanzas me proporcionan los medios para perfeccionarme día con día.

**A MI ASESORA:**

Que con su entusiasmo me infundo coraje para vencer las dificultades que se presentaron.

**A MIS FAMILIARES Y AMIGOS:**

Porque con su amor y amistad, que son las grandes columnas sobre las que se edifica la vida misma, nos hemos forjado y aprendido unos de otros.

**AL TRABAJO:**

Que nos plenifica solo mediante el servicio y la colaboración de y para los demás

## INTRODUCCIÓN

### LA EVALUACIÓN PSICOPEDAGÓGICA Y SU APROVECHAMIENTO EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN A UNA EMPRESA DE SERVICIOS BANCARIOS.

Busca como **principal objetivo** :

Fundamentar la posibilidad de que los resultados de la evaluación psicopedagógica sean aprovechados dentro del proceso de inducción.

Este trabajo de investigación surgió a partir de dos inquietudes.

1) El gran movimiento de personal que tiene lugar en muchas compañías; pude percatarme de este, gracias a que laboré un tiempo en una institución bancaria. Tiempo en el cual desgraciadamente hubo liquidación de personal; aunque debo aclarar que el despido no es el único motivo por el cual la persona deja un empleo, puede existir otras razones como:

Que el trabajo no nos satisface, esto no se debe sólo al trabajo en sí, sino a la falta de empatía con las políticas, misión y valores que se manejan dentro de la misma empresa. En ocasiones esta empatía no existe debido a que los empleados desconocen dichos preceptos, lo que impide a la persona dirigirse a ellos ¿Cómo puede una persona ayudar a que estas políticas se cumplan si no sabe cuales son?. Y dar como resultado la insatisfacción en el



trabajo o falta de motivación en el mismo, debido a que es propio del ser humano la necesidad de conocer hacia donde nos dirigimos

Cabe señalar que también existe la posición contraria, como son las personas que se sienten identificadas con la empresa en la que laboran, y no la abandonan, incluso cuando el sueldo o salario (según sea el caso) que perciban, resulte escaso. Este es precisamente el tipo de personas que deseamos para cualquier empresa, que en este caso es una institución dedicada a los servicios bancarios, porque son personas comprometidas, y el compromiso implica libertad y responsabilidad encaminadas a conseguir un propósito

**2)** Durante el proceso de selección se obtienen muchos datos acerca de la personalidad del individuo candidato al puesto, pero no son aprovechados en otra ocasión, excepto cuando se contrata y en algún otro momento cuando se desea promoverlo a otro puesto.

Partiendo de estas premisas, me permití elaborar la siguiente hipótesis: Aprovechar la evaluación psicopedagógica que se realiza dentro del proceso de selección para llevar a cabo la correcta inducción del personal de nuevo ingreso a la compañía y de este modo lograr una persona identificada con la empresa y asegurar una menor rotación dentro de la misma, pero sobretodo mayores logros de ambas partes.

La selección de personal, significa escoger a la persona idónea para un puesto determinado en una empresa; ocasionalmente se apoya en la aplicación de pruebas psicométricas, dichas pruebas como su nombre lo indica miden rasgos de la persona como manifestaciones de su personalidad, intereses, modos de trabajar, entre otras cosas. Estas pruebas se aplican y sus resultados sólo se utilizan para determinar si el sujeto evaluado sirve o no para el puesto y por consiguiente si debe ser contratado o no.

Considero que los resultados que arrojan las pruebas pueden servir además como base para que el individuo tenga mayores oportunidades de desarrollarse, determinando sus puntos positivos, para acrecentarlos y los negativos para disminuirlos, o en su defecto para utilizarlos a favor de la persona, objetivo de la educación, por eso he denominado a este conjunto de pruebas psicométricas como evaluación psicopedagógica, es decir, se apoya en la psicometría pero los resultados que arrojan las mismas nos servirán para ayudar al ser humano a la consecución de su perfeccionamiento constante y alcanzar de este modo su fin último, que es finalmente lo que busca la pedagogía.

Ello beneficiará al individuo en primer término, pero además a la empresa, porque contará con personas conscientes de la importancia de mejorar día con día, de dar lo mejor de sí, de aprovechar sus propias capacidades y enfocarlas a la elaboración de un plan de vida y carrera. En este momento es donde la inducción, entendida como el proceso de dar a conocer a la persona, el lugar de trabajo, sus compañeros y los lineamientos que rigen el

actuar y dirección de la empresa, puede ser aprovechada para fusionar los objetivos de la persona y de la institución a la cual se integrara.

Pero como ya hemos dicho con anterioridad, estos son solo supuestos, es por ello que, para verificarlos se requirió de una investigación de los siguientes conceptos:

Dentro del primer capítulo llamado:

La pedagogía la búsqueda del desarrollo armónico de la persona. Su objetivo es ayudar a ubicarnos en la base y contexto pedagógico que sustenta este trabajo de investigación, por ello consideramos importante manejar conceptos como: la pedagogía, su origen y significado etimológico, así como su significado real. Para definirla, nos basamos en su objeto de estudio: la educación y los adultos, que es la etapa del hombre que nos atañe en este momento. También existe una breve explicación de las actividades que el pedagogo puede realizar dentro de la empresa.

Otros de los temas que se desarrollan dentro del primer capítulo son:

El trabajo, como actividad, cuyo actor es el ser humano, por ello se explica la educación como tal, el por qué es propio de la naturaleza humana, por qué dentro de una empresa puede darse también la educación y la etapa evolutiva a la cual nos referimos, que es el adulto.

El segundo capítulo recibe el nombre de

La empresa: Marco de desenvolvimiento profesional del individuo.

Que persigue el objetivo de conocer el desarrollo del adulto dentro del

campo laboral; porque es precisamente dentro del trabajo donde la persona puede actualizar algunas de sus capacidades. Dentro de este apartado retomamos la idea de la educación en la compañía, pero además se trata el concepto de empresa, los fines y objetivos de la misma, además de que creo que es importante remarcar que uno de los objetivos de la sociedad laboral, también es el desarrollo de las personas que en ella laboran y es en donde radica la importancia de la misma.

Otro tema que se trata es la empresa de servicios, porque nos ayuda a determinar la actividad que se realiza dentro de la misma; incluyendo el concepto de servicio como tal y un modo de lograrlo, porque finalmente, esta característica. el servicio es la única diferencia que se puede presentar entre los bancos

Dentro del tercer capítulo, titulado.

La evaluación psicopedagógica. proceso de conocimiento del candidato

al puesto Persigue analizar el modo en que se lleva a cabo la evaluación psicopedagógica y su importancia dentro del proceso de selección en una empresa. En esta sección se estudia dicha evaluación y el lugar que ocupa dentro del proceso de selección a los candidatos, se tratan temas que conforman esta actividad como serían la entrevista, la solicitud de empleo entre otros

Posteriormente el capítulo cuarto:

La introducción a la empresa: primordial para el desarrollo armónico del ser humano. Intenta conocer el concepto del proceso de inducción y el aprovechamiento de la evaluación psicopedagógica dentro del mismo, y entenderlo como parte de la integración entre la persona y la compañía para lograr el desarrollo de un plan de vida y carrera, beneficioso para ambas partes

Finalmente dentro del quinto capítulo:

Manuales de aprovechamiento de la evaluación psicopedagógica. Donde apreciaremos los resultados de esta investigación aplicados en la elaboración de un manual para el departamento de Recursos Humanos de cómo aprovechar la evaluación y un manual de bienvenida a una empresa de servicios bancarios

Le invito a conocer los resultados obtenidos, así como las propuestas que se postulan para fundamentar que los resultados obtenidos dentro del proceso de selección, gracias a la evaluación psicopedagógica, pueden ser aprovechados dentro del proceso de inducción, concebido como la integración de la persona a la empresa y a lo largo de toda la vida del individuo dentro de la compañía

## **CAPÍTULO I. LA PEDAGOGÍA: BÚSQUEDA DEL DESARROLLO ARMÓNICO DE LA PERSONA.**

### **Objetivo Particular:**

Identificar las bases pedagógicas que servirán de base para aprovechar la evaluación psicopedagógica en el proceso de inducción

Consideramos que el desarrollo armónico de una persona debe estar vinculado a una educación que abarque todos los ámbitos que constituyen a la persona como son los aspectos biológicos, psicológicos y sociales, los cuales no pueden encontrarse de modo independiente, por el contrario, conforman la unidad del ser humano.

Dentro del aspecto biológico, tenemos además del cuerpo que constituye a todos los seres humanos, las necesidades biológicas del mismo, como son el comer, dormir, entre otras. El aspecto social, engloba los ámbitos donde se desenvuelve como son el familiar, religioso, actividades recreativas y en las personas adultas el ámbito laboral, el aspecto psicológico posee las características primordiales propias de su esencia que nos hace superiores a los demás seres vivos como son la afectividad, la inteligencia, la voluntad, la sociabilidad, la dignidad personal y la libertad. La persona, por el hecho de poseer estas cualidades, se enfrenta al deber de acrecentarlas, y ello lo logrará únicamente mediante un "proceso de lucha, esfuerzo y riesgo" <sup>1</sup>. Es en este

---

<sup>1</sup> cfr., GARCÍA HOZ, Victor. El concepto de persona, p.34

momento cuando el ser humano puede apoyarse en la educación, que es el objeto de estudio de la pedagogía.

Los temas a tratar en este capítulo son la pedagogía, su origen y cómo la concebimos actualmente, partiendo de su objeto de estudio que es la educación enfocada al adulto de entre 20 a 30 años, porque el tema que nos compete en esta ocasión, es precisamente la pedagogía dentro de una institución laboral, donde el adulto puede desarrollarse.

### **I. 1 Origen de la Pedagogía.**

La raíz etimológica de Pedagogía, proviene del griego *Pais*: niño y *ágo*: Conducir, *Paidagogia* Antiguamente *paidagogo* se le designaba al "esclavo que se ocupaba de conducir a los niños al maestro encargado de su enseñanza" <sup>2</sup>. Posteriormente se le denominó *Paidagogo* a las personas que se encargaron de la educación para los infantes, como la primera parte de esta palabra lo indica. Pero si consideramos que el principal objeto de estudio de la pedagogía es precisamente la educación, la definición resulta muy limitada porque debemos considerar que ésta, como tal, engloba todas las etapas de la vida del ser humano. De acuerdo con esto, la pedagogía, es conceptualizada como la ciencia de la educación. Para entenderlo debemos conocer el concepto de educación que se manejará en este trabajo de investigación.

---

<sup>2</sup> ABAD CAJA, Julián, et al, Diccionario de las Ciencias de la Educación, p 1096

## I. 2 ¿Qué es la educación?

La palabra educación, proviene del latín *edúcere* y *educare*, la primera significa criar, nutrir, alimentar, sacar o extraer y la segunda significa sacar, llevar o conducir guiar. En ambas concepciones se considera un crecimiento de la persona, pero con dos influencias una externa y otra interna, que son consideradas como "heteroeducación y autoeducación" <sup>3</sup> respectivamente, y las cuales lejos de ser contrarias, se complementan.

Según Nerici: Cuando hablamos de la influencia externa, heteroeducación, nos enfocamos a la educación como una realidad a la que el ser humano se enfrenta de modo cotidiano y del cual aprende, es decir, que va adquiriendo experiencias que forman parte de él, ya sea por la adquisición de bienes culturales, espirituales que lo llevan a integrarse a la sociedad o que recibe por la dinámica de la vida misma que desarrolla, dentro de su interacción con las demás personas, animales u objetos. Y puede ser.

- Asistemática, debido a influencias que recibe el ser humano por los sentidos y cuya intención no es específicamente educativa como es: la radio, la televisión, el cine, el teatro, los periódicos, los amigos, entre otras.
- Sistemática, que se origina dentro de una institución social determinada: la escuela, la Iglesia, el hogar y la empresa, mediante un sistema educativo pre-establecido.

---

<sup>3</sup> NÉRICI, Imideo Giuseppe. *Hacia una didáctica general dinámica*, p. 23



"La educación en este aspecto sería como el sistema que rige en un determinado lugar y para una cierta época, como el resultado de una serie de elementos que se combinan paulatinamente y que conforman una realidad la cual al ser cambiante se denomina como un proceso dinámico, una actualización del hombre con la sociedad" <sup>4</sup>. Este cambio es palpable cuando observamos que algunos conceptos difieren de su significado original, tal es el caso de la palabra pedagogía la cual, dista mucho del significado actual como ciencia de la educación (vid Infra p 10).

Por el contrario, la Autoeducación o influencia interna, es cuando el propio individuo se procura esas influencias capaces de modificar su conducta, se refiere al desarrollo interior y hace que el individuo se configure a sí mismo, pero sobretudo alude a la libertad y motivación intrínseca de la persona.

Esta libertad implica la intervención de la inteligencia y la voluntad que debe apoyarse en la consecución de un bien, porque esta "es el poder, radicado en la razón y en la voluntad de obrar o de no obrar, de hacer esto o aquello, de ejecutar así por sí mismo acciones deliberadas. Por el libre arbitrio cada uno dispone de sí mismo. La libertad es en el hombre una fuerza de crecimiento y de maduración en la verdad y la bondad. La libertad alcanza su perfección cuando está ordenada al Bien" <sup>5</sup>. Por ello implica el "dominio del hombre en sus actos" <sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> cfr. NASSIF; Ricardo, Pedagogía general p 8

<sup>5</sup> ESTEPA LLAURENS, José Manuel, et al: Catecismo de la Iglesia católica, p 446

<sup>6</sup> ibidem, p 447

La importancia de la libertad en la educación, radica en que con ella la persona adquiere responsabilidades, y actualiza sus facultades (la inteligencia y la voluntad), es decir adquiere ese "querer hacer de modo consciente", esto se logra con el conocimiento verdadero de algo digno de ser querido. Y consideramos que no existe nada más apreciado por una persona que alcanzar su desarrollo personal gracias a la realización de actos plenamente conscientes. Porque además es un derecho propio de la persona el enfocar su conducta a su desarrollo, autonomía y capacidad de obrar sin ser coaccionado. Como se señala en la Declaración Universal de Derechos Humanos en el "Artículo 3o. Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona." <sup>7</sup>

Ya hemos dicho que toda educación requiere de la actuación del individuo, conducta que debe tener como característica primordial ser libre, y donde dicha libertad es matizada por la motivación que se tenga.

La motivación se puede definir como: "el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica" <sup>8</sup>. Pedagógicamente hablando, motivación significa estimular la voluntad para aprender, con los siguientes propósitos:

"1) Despertar el interés" <sup>9</sup>

2) Estimular los intereses y esfuerzos hacia el logro de fines adecuados y la realización de sus objetivos.

---

<sup>7</sup> Comisión Nacional de Derechos Humanos, Declaración Universal de Derechos Humanos.

<sup>8</sup> cfr apud NERICI, Imídeo, Hacia una didáctica general dinámica; p. 203

<sup>9</sup> NERICI, Imídeo; Hacia una didáctica general dinámica; p 203

La educación por lo tanto, tiene las siguientes características

a) Dos formas de aprender

\* Por nosotros mismos, como ya dijimos, por la motivación intrínseca y la libertad personal

\* Gracias a los demás: ya sea asistemática o sistemática, como es la experiencia y conocimientos que nos transmiten el trato con los demás.

b) Requiere de Intencionalidad.

c) Es permanente: Es decir que abarca todas las etapas evolutivas del ser humano

d) Gracias a que el hombre, es un ser inacabado y finito, la educación lo ayuda a su mejora constante.

e) Para que sea educación debe ser INTEGRAL, es decir que englobe todas las capacidades del ser humano. inteligencia voluntad, libertad, dignidad sentimientos, carácter, temperamento, relaciones sociales y respeto a su constitución física (lo biológico); lo que significa poner en unidad "todos los aspectos de la vida de un hombre" <sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> García Hoz Víctor, Principios de pedagogía sistemática p. 248

### I.2.1. La educación inmanente a la naturaleza humana.

La educación además, es inmanente al hombre, es decir, el ser humano tiende hacia la perfección, su realización como persona debido a que el fin último de la persona, la posesión "de todo lo necesario para comportarse de una manera adecuada a su naturaleza o, lo que es lo mismo, en conformidad con las exigencias de ella" <sup>11</sup>

Las exigencias de la naturaleza de la persona se apoyan en tres tipos de educación, los cuales lejos de diferenciar la educación apoyan al pleno desarrollo de la persona porque se complementan

"Educación esencial: Perfección de todas las manifestaciones de la naturaleza humana. Actualización operativa de la cultura" <sup>12</sup>:

Intelectual	Técnica	Estética
Moral	Religiosa	

La actualización se evidencia en el modo de pensar, los adelantos en medicina, la participación y el papel de las mujeres actualmente, y muchos otros ejemplos.

---

<sup>11</sup> MILLDA PUELLES; La formación de la personalidad humana p 64

<sup>12</sup> GARCÍA HOZ, Víctor, Principios de Pedagogía Sistemática p 27

"Educación existencial Capacidad para responder a todas las exigencias de la vida. Humanización de la vida"<sup>13</sup>.

- Satisfacción de todas las necesidades humanas.

Biológicas Comer, dormir, respirar, entre otras.

Psicológicas: Seguridad Dignidad y comunicación  
 Afiliación o aceptación Estima o status  
 Autorealización

- Posibilidades de actividad

Juego Lucha  
 Estudio Trabajo

- Factores formativos:

Humanos Técnicos

- Ámbitos

Familia Profesión  
 Amistad Fe

Este tipo de educación se refiere al modo de participar de la persona dentro de la misma cultura.

---

<sup>13</sup> idem



obtención de su perfeccionamiento constante, pero tiene como característica esencial que alude únicamente al hombre y por tratarse de una actividad humana, debe tener fines que apoyen el logro de este perfeccionamiento.

"Estos en su enfoque más amplio, pueden ser expresados en un triple sentido" <sup>17</sup>:

a) Sentido social: La conservación y enriquecimiento de la cultura que le fue depositado al pertenecer a la sociedad.

b) Sentido individual: La adecuada atención a cada individuo que permita el pleno desenvolvimiento de la personalidad y la cooperación social.

c) Sentido trascendental: Orientar al individuo hacia la aprehensión del sentido estético y poético de las cosas, fenómenos, entre otras cosas".

Estos fines no son excluyentes recíprocamente, por el contrario, consideramos que el perfeccionamiento de una persona debe partir de su propia naturaleza, por ello debe considerar la dimensión individual y social del individuo, así como su trascendencia, y la educación contribuye a alcanzarlas del modo más idóneo.

### **1.2.3. La educación de adultos: proceso de mejora.**

En todas las etapas de la vida del ser humano, la educación constituye un factor determinante en la formación espiritual del individuo. La educación de

---

<sup>17</sup> cfr. NERICI, Imideo "Hacia una didáctica General Dinámica" p. 27

adultos, tiende a encasillarse en la alfabetización, pero esta es sólo una modalidad

"La expresión <<educación de adultos>> designa la totalidad de los procesos organizados de la educación, sea cual fuere el contenido, el nivel o el método, sean formales o no formales. ya sea que prolonguen o reemplacen la educación inicial dispensada en las escuelas y universidades y en forma de aprendizaje profesional, gracias a las cuales las personas consideradas como adultos por la sociedad a la que pertenecen, desarrollan aptitudes, enriquecen sus conocimientos actitudes, técnicas o profesionales" <sup>18</sup>

"La educación de adultos" <sup>19</sup> se fundamenta en los siguientes principios:

- a) En función de las necesidades de los participantes y aprovechando sus diversas experiencias.
- b) Las posibilidades y voluntad del adulto como punto de partida para su desarrollo personal.
- c) Fomentar las actividades culturales
- d) Reforzar la confianza y participación activa de los adultos.
- e) Adaptarse a las condiciones concretas de la vida cotidiana y del trabajo, teniendo en cuenta las características personales del adulto en su formación, su edad, su medio familiar, social, profesional o residencial, y las relaciones que les vinculan
- f) Lograr la participación de los adultos, de los grupos en la mejora social.

---

<sup>18</sup> Expresión utilizada en la Conferencia General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la cultura, realizada en Nairobi, Kenya, 1976

<sup>19</sup> cfr., PALLADINO, Enrique; Educación de adultos: p. 14



- g) Organización de acuerdo a los factores sociales, culturales, económicos e institucionales
- h) Contribuir al desarrollo social
- i) Reconocer la experiencia vivida del educando (el adulto)
- j) Con miras a resolver problemas cotidianos.

Esta educación se enfoca a cuatro esferas de la vida cotidiana del ser humano, las cuales permiten y apoyan su desarrollo y actualización del adulto

"Los sectores de actuación" <sup>20</sup> :

a) Promoción académica: Que implica una formación básica general cuya superación lleva a la obtención del correspondiente título de graduado escolar

b) Promoción profesional: mediante orientaciones y actividades tecnológicas e información y orientación profesional

c) Promoción personal, que tiende a enriquecer al sujeto, dando cauce a sus aficiones, contenido a su ocio y más información sobre su realidad psicológica, familiar, social.

d) Promoción social a través de actividades que exigen la participación, la decisión libre y el compromiso personal con la realidad social en la que se inserta y a la que aspira a mejorar.

De este modo podemos concebir la educación integral, debido a que ésta, conjunta todos los ámbitos donde el ser humano puede desenvolverse

---

<sup>20</sup> ABAD CAJA, Julian, et al: Diccionario de las Ciencias de la educación p 480

para lograr su mejor desarrollo personal y más armónico, el cual es el fin de toda educación.

### **I.3. El adulto: sujeto educativo.**

Toda educación debe estar fundamentada en la etapa evolutiva a la que se refiere, tomando en cuenta sus características físicas, psicológicas, desarrollo social y la formación de su personalidad, de este modo no sólo se conoce al educando sino que además pone a la educación al servicio del hombre en la búsqueda por su perfeccionamiento, "...la educación está en función de la vida humana" <sup>21</sup>.

Legalmente se utiliza el término de adulto a las personas que han adquirido la mayoría de edad: de 18 años en adelante, y es el momento en el cual deben tener elaborado un plan de vida, o por lo menos es el momento de elaborarlo. En esta nueva etapa generalmente se incorporan a la vida laboral, donde adquieren mayores responsabilidades. Desde el punto de vista psicosocial se considera adulto a aquella persona que ha madurado suficientemente en todos los aspectos de su personalidad, de acuerdo a las pautas y expectativas que marca la sociedad en la cual se desenvuelve, esta madurez se refleja por la responsabilidad con que enfrenta sus actos y las consecuencias de los mismos, que tenga equilibrio emocional. Se considera

---

<sup>21</sup> GARCÍA HOZ, Víctor, Principios de pedagogía sistemática, p. 29

maduro a una persona adulta, cuando ordena sus actividades a la consecución de sus fines ya sean religiosos, morales, estéticos, intelectuales, afectivos (que conforman los intereses personales del individuo), sociales, culturales, físicos, y económicos.

Debemos aclarar que es imposible establecer una edad cronológica determinada que marque cuándo un sujeto es adulto o no, debido a que la madurez propia de esta etapa sigue un ritmo diferente en cada persona, determinado por su propia naturaleza o por el medio que le rodea.

Para Erickson, el desarrollo de la persona se va adquiriendo gracias a la superación de diversas crisis por ejemplo la sexta etapa a la cual le denomina. Estado de adulto temprano y que abarca de los 20 a los 25 años de edad, se relaciona al anhelo profundo de relacionarse, por todo ello consideramos importante el aspecto laboral y social en el individuo

### **1.3.1. Desarrollo del adulto:**

Aún cuando el concepto de adulto puede abarcar desde los 20 a los 50 años, aproximadamente, para entrar a la siguiente etapa evolutiva, es difícil determinar la edad específica del comienzo de la adultez, debido a que depende en cada persona el grado de madurez que haya alcanzado en las etapas anteriores, sin embargo denominaremos "adultos jóvenes"<sup>22</sup> a aquellas personas entre los 20 y 30 años.

---

<sup>22</sup> Este termino lo designa la autora a las personas de entre 20 y 30 años de edad

Todas las etapas evolutivas del ser humano, implican la aparición de una crisis, la cual conlleva a la madurez "Toda empresa en crisis o quiebra o crece", lo mismo sucede con el ser humano, debe ir superando esas crisis para lograr el crecimiento propio de su persona

Esta crisis es resultado que el individuo se enfrenta a situaciones nuevas para él, como son la adquisición de determinados roles que evolucionan cuando el adulto se inserta en la sociedad, el cambio de estos puede ser por la acumulación de experiencias, que pueden provocar que los intereses se enfoquen a nuevas perspectivas, toma de decisiones que implican la adquisición de nuevos compromisos, es decir, que inicia el uso de su libertad y lo que ello significa. La adaptación a esos cambios se apoya y dependen de la madurez que haya adquirido hasta el momento

Debemos recordar que el hombre es un ser biológico, psicológico y social, tres aspectos que lejos de excluirse se integran, sin embargo debemos dividirlos para su comprensión.

El aspecto biológico, esta integrado por.

- a) Las tendencias: básicamente es lo necesario para que el individuo sobreviva como individuo y como especie, lo que en los animales podríamos enunciar como los instintos, sin embargo se diferencian porque en el hombre interviene el carácter de intencional, ejemplo: el instinto puede ser el hecho de construir un nido, que el animal no requiere de otra ave para aprender a hacerlo, en el hombre se da la tendencia o necesidad de

un lugar para vivir, sin embargo, interviene la intencionalidad cuando el ser humano modifica o crea su propio hogar, como las casas de madera, entre otros ejemplos.

- b) Sentimientos y emociones: Cualquier elemento al que nos enfrentamos nos afecta de diferente manera y se le llama Impronta, en el ser humano estos nos ayudan a encaminar la voluntad o conducta en una dirección determinada: motivación (vid infra pag.13)
- c) Físico: constituido por el cuerpo, la salud del mismo, y las características físicas de cada persona

Es en esta etapa donde la persona posee mayor vitalidad, fuerza, energía, salud y resistencia, que durante el resto de su vida, del mismo modo, busca satisfacer sus necesidades básicas, de alimento, habitación vestimenta.

En el aspecto psicológico: intervienen funciones mentales como:

- a) Conocimiento: que les permite relacionarse con los demás así comprender su entorno, y actuar independientemente o reaccionar en consecuencia
- b) Libertad: que es la capacidad de elección la cual esta limitada por la propia persona, en su capacidad de conocer y de acuerdo a los valores morales así como por los demás. La libertad de una persona comienza donde termina la de otra persona.
- c) Voluntad: entendida como el querer hacer.
- d) Sentimientos o emociones: que determina aquello que nos agrada o desagrada, y provoca afectos o apatías con lo que nos rodea.

"El funcionamiento intelectual está a un nivel elevado en los adultos jóvenes, quienes revelan flexibilidad nueva en el pensamiento y en muchos aspectos, un incremento constante en el desempeño. Esta fluidez de la inteligencia incluye los procesos de percibir relaciones formar conceptos, razonar, abstraer" <sup>23</sup> .

En cuanto al desarrollo moral, fundamentado en el amor a sí mismo, en la adquisición de virtudes que lo complementen y lo conduzcan a vivenciarlas, este desarrollo necesita de la libertad para que esta vivencia se lleve a cabo de modo pleno, porque implica un actuar comprometido, voluntaria e inteligentemente querido

En el aspecto social:

Es el momento en el que eligen una profesión, su estilo de vida familiar, casarse o continuar soltero, independizarse o continuar en el hogar paterno, preocupación por la satisfacción en el trabajo, entre otras

El desarrollo social, se identifica con el alcance de la madurez una conquista progresiva del hombre para su adaptación en la sociedad, está estrechamente vinculada con la preparación para la vida profesional, la cual se ve reflejada en la labor que desempeña. "En el trabajo, la persona ejerce y aplica gran parte de las capacidades inscritas en su naturaleza. El valor primordial del trabajo pertenece al hombre mismo, que es su autor y su destinatario" <sup>24</sup> . El trabajo por tanto, "debe y puede ser una actividad

---

<sup>23</sup> cfr. PAPALIA, Diane, Desarrollo Humano, p 463

<sup>24</sup> ESTEPA LLAURENS, José Manuel, et al: Catecismo de la Iglesia católica p 596

satisfactoria que exige y merece lo mejor de las personas. La actividad conocida como trabajo puede y debe ser una actividad que haga que la gente crezca y se desarrolle mucho más allá de su función primaria, la proporción de ingresos" <sup>25</sup>

Las características propias de esta etapa evolutiva que se ejercen dentro del trabajo, entre otras son:

Autonomía: que es la capacidad de tomar sus propias decisiones, y de actuar de acuerdo a estas. Es en este momento donde el adulto requiere de conocer alternativas y elegir la mejor para alcanzar sus objetivos, pero debemos tener en cuenta que aun cuando tiene la capacidad de tomar sus propias decisiones, no significa que la persona no pueda conocer distintos puntos de vista.

Fortaleza, para afrontar los errores y aciertos de las decisiones así como requiere de la perseverancia

Responsabilidad: es la persona consciente y comprometida con su deber.

Identidad conjunto de condiciones que distinguen a una persona de las demás, bajo ciertos parámetros de comparación, que se establecen solo al ingresar a un grupo. Son las características propias que distinguen a una persona.

Esta visión del trabajo lleva intrínsecamente el concepto de dignidad, que se ve reflejada en la "obra bien hecha" término utilizado por Víctor García Hoz que significa la realización de un trabajo del mejor modo posible y se

---

<sup>25</sup> COLECCIÓN EJECUTIVA, Evaluación de Personal; p 1

relaciona con el concepto de calidad total, es decir, buscar la excelencia de la labor realizada, y que "alcanza o desarrolla todas las posibilidades educativas cuando se manifiesta en un resultado objetivo y perceptible"<sup>26</sup>

La manifestación del trabajo se lleva a cabo en cualquier actividad humana que produzca un bien a la sociedad y que sea lícito. pero cuando el hombre realiza un trabajo necesariamente actualiza sus capacidades humanas, de acuerdo con esto "el trabajo correaliza al hombre" es decir se realiza a sí mismo por la actividad misma pero además ayuda a la realización de otros al adquirir ese bien, fruto del trabajo de una persona.

Por ello una empresa, también apoya el crecimiento personal, que es uno de sus fines: debe buscar el desarrollo del factor humano con el que cuenta.

### 1.3.2. ¿Por qué la empresa?

"La empresa agrega a la naturaleza humana un mayor-valor-de-utilidad que se expresaría en términos monetarios como valor económico agregado. La empresa pues, no engendra riqueza en primer término: lo que engendra es un mayor "servicio", en cuanto confiere al hombre y a la comunidad, la posibilidad de que la primera se realice plenamente"<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> GARCÍA HOZ, Víctor; Pedagogía visible y educación invisible, p. 116.

<sup>27</sup> cfr. MELENDO, Tomás; Las claves de la eficacia empresarial p. 21



El mayor-valor-de-utilidad, que brinda la empresa al ser humano se debe a que gracias al trabajo la persona se perfecciona y adquiere lo que Maslow denominaría como necesidades de en un primer plano de seguridad y afiliación y en segundo, cuando el individuo busca el crecimiento y el logro del trabajo necesidades de autorrealización.

Sin embargo, para que esta realización sea plena necesita de la educación, la cual "tiene un impacto extraordinariamente importante sobre el desarrollo económico y, por tanto, sobre el desarrollo integral de un país, en las organizaciones está íntimamente ligada a la planeación de los recursos humanos" <sup>28</sup>

Esta formación de los adultos dentro de las instituciones donde este labora, ha adquirido tal importancia que en un documento llamado: "Propuestas del sector empresarial 1994-2000" dirigido al próximo Presidente de la República, emitido en julio de 1994 por la Comisión de Educación del Sector Empresarial (CESE), se hacen mención a una de las principales deficiencias de la educación en nuestro país como es: la falta de formación en el trabajo no en cuanto a la instrucción o al mejoramiento de la técnica, sino en el desarrollo de una actitud frente a uno de los medios de realización más humanos como son el trabajo. El cual refleja en gran parte a quien lo realiza, y que en México los resultados de ese trabajo, en general el modo de trabajar y los resultados reflejan la poca autoestima que se tienen aquellas personas que lo realizan, lo

---

<sup>28</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de recursos humanos, p. 313

cual sería un impedimento para el desarrollo y la satisfacción personal de enriquecimiento y la elaboración de la "obra bien hecha" (vid infra p. 26), debido a que "toda persona consigue la perfección a través de su comportamiento, y en estas se incluyen en las tareas laborales" <sup>29</sup>, el ámbito laboral tiene un papel importante en ella, además de ser un sector de actuación del adulto (vid infra p. 20).

La realización de la "obra bien hecha" necesita de la voluntad de la persona que lo realiza, la actuación libre y consciente de llevarla a cabo, esto se logra gracias a la motivación, que debe ir en función de metas realizables que satisfagan las necesidades o los intereses del ser humano que efectúa la actividad

### **1.3.3 El pedagogo en la empresa**

Si consideramos a la educación el objeto de estudio de la pedagogía, para definir las labores del pedagogo en la empresa debemos presentar los "fines de la educación" <sup>30</sup>

- Continuar con el proceso de formación humana integral.
- Participar en el desarrollo de cada país.
- Contribuir a la promoción cultural de la sociedad, y en consecuencia a su evolución hacia una mayor responsabilidad.

---

<sup>29</sup> cfr. MELENDO, Tomás, Las claves de la eficacia empresarial p. 143.

<sup>30</sup> ABAD, Caja Julián et al, Diccionario de las ciencias de la educación Tomo II, p. 1397.

De acuerdo a estos fines, el pedagogo debe cumplir con las siguientes características dentro del proceso educativo en una empresa:

- a) Conocimiento del ser humano
- b) Investigador para encontrar las causas y efectos de los hechos y capacidad de síntesis.
- c) Con aptitud para suscitar proyectos, unificar voluntades, coordinar tareas, buscando la mejora de la institución donde labore y el enriquecimiento de las personas, principalmente.
- e) Capaz de realizar actividades de selección, inducción, diseño y realización de programas para estas, evaluación de los mismos.
- f) Administrar los recursos humanos, técnicos y materiales.
- g) Realización y registro de cursos que fomenten la:
  - >capacitación adquisición de conocimientos teóricos y técnicos acerca del trabajo desempeñado.
  - > adiestramiento: adquisición de destrezas técnicas.
  - > desarrollo. proceso educativo que tiende a la formación integral.
- h) Dar seguimiento a estos cursos.
- i) Rotación de personal
- j) Capacidad para detectar las necesidades de desarrollo de los integrantes de la empresa.
- k) Elaborar análisis de puestos o descripción de puestos.
- l) Respetar o elaborar en caso de ser necesario, la filosofía, políticas y reglamentos de la institución

La labor del pedagogo no sólo se basa en la realización de cursos que fomenten la adquisición de los conocimientos necesarios para la correcta ejecución de su trabajo, por el contrario, debe ayudarse de ellos para conseguir que el empleado alcance sus metas y expectativas personales y profesionales dentro de la misma empresa.

Para lograrlo cuenta con la ayuda otros campos de estudio, de los cuales gracias a su formación tiene conocimiento de ellos como son:

### **PSICOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN:**

Sirve de apoyo a la pedagogía ya que proporciona el conocimiento de las leyes y principios básicos que gobiernan el desarrollo a la personalidad del ser humano, así como la aplicación de éstos para la solución de problemas que se puedan presentar durante el proceso educativo.

Además provee de datos acerca de "la sensación, la percepción, la imaginación, la memoria, las asociaciones, la atención, el intelecto, la voluntad, los sentimientos y emociones, la formación de hábitos, las diferencias individuales. Métodos estadísticos, pruebas de capacidad mental, formación del carácter" <sup>31</sup> , entre otras.

---

<sup>31</sup> cfr. KELLY, William A. Psicología de la educación

**DIDÁCTICA DE LA EDUCACIÓN:**

Sirve de apoyo en la realización de los programas realizados durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, dando las bases necesarias para el planteamiento de los objetivos, la realización de los momentos didácticos (planeación, ejecución y evaluación), la fijación e integración del aprendizaje, la realización de las diversas técnicas para lograrlo, utilización del material didáctico, entre otros.

**SOCIOLOGÍA DE LA EDUCACIÓN:**

Estudia el quehacer social y el desenvolvimiento del ser humano dentro de un grupo, el cómo se integra a él, la historia y evolución del hombre en su contexto social.

## CAPÍTULO II. LA EMPRESA: MARCO DE DESENVOLVIMIENTO PROFESIONAL DEL INDIVIDUO.

### **Objetivo particular:**

Conocer el contexto que ayuda al desarrollo del adulto, como es el ámbito laboral

El perfeccionamiento del ser humano se logra a través de las diferentes actividades que este realice, entre ellas se encuentran las laborales, aunque generalmente cuando hablamos de la empresa, no resulta difícil asociarla con un medio de explotación económica, esto se debe principalmente a que en algunas instituciones se maneja como fin principal de la misma, el ser lucrativa.

Ello se origina porque toda organización ocupa "un puesto clave en la vida económica de una sociedad"<sup>32</sup>

Al enfocarse la empresa únicamente a un fin lucrativo nos encontramos con una incongruencia, porque en ese momento se olvida que la compañía está conformada por individuos y que éstos tienen necesidades no sólo económicas que deben ser satisfechas, como son de seguridad, de autoestima, del deseo de sentirse útil, entre otras. Esta incongruencia, se origina por la pérdida del sentido de la palabra empresa.

---

<sup>32</sup> MORALEJO GONZALEZ, Rafael; La empresa en el pensamiento teológico y en la doctrina pontificia, p 22

## II. 1 ¿Qué es una empresa?

Esta palabra proviene del latín "in-phéhensa", (cosa emprendida) la cual hace referencia a una acción difícil o ardua que se comienza con valor y resolución

La empresa es un "concepto analógico; esto es, se aplica a diversas realidades" <sup>33</sup> En términos mercantiles que es el concepto que actualmente nos ocupa, se concibe como una pequeña sociedad fundada para la realización de tareas específicas con trascendencia social y económica.

Esta trascendencia social tiene su fundamento en la producción de bienes materiales y económicos, que satisfacen necesidades fundamentales de los individuos, tanto del que lo recibe como del que lo realiza La empresa se concibe además como:

1) " Agrupación de personas dedicadas a la producción de bienes y servicios" <sup>34</sup> para que la agrupación logre esta producción necesita necesariamente de una organización o estructura entre sus integrantes

2) " Una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad" <sup>35</sup>.

---

<sup>33</sup> REYES PONCE; Agustín, Administración de Empresas P. 71

<sup>34</sup> ALONSO OLEA, Manuel, La empresa; p. 66

<sup>35</sup> GUZMAN VALDIVIA, Isaac, Humanismo trascendental y desarrollo. p. 59

Esta concepción nos aporta un nuevo elemento que se reduce a que la sociedad es dinámica, por consiguiente la empresa al estar conformada por seres humanos, también lo es.

3) " Arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr un propósito" <sup>36</sup> Esta definición nos proporciona un nuevo elemento dentro de la empresa como es el factor tecnológico, además de que denota una organización jerárquica (organigrama) La empresa como organización. significa una "coordinación de esfuerzos y actividades, cuyo objetivo es la ayuda mutua" <sup>37</sup>, por ello alude a una jerarquización de actividades que requiere de integración de los elementos, (vid supra p. 65-66) así como a la dirección que significa la supervisión, el mando, autoridad y comunicación dentro de la misma, es decir un conjunto organizado de medios materiales y humanos ordenados al desarrollo de una actividad económica que traiga consigo la satisfacción de él ser humano que la realiza y del que recibe ese bien.

Partiendo de estas definiciones podemos decir que la empresa es una organización dinámica, integrada por personas y elementos materiales técnicos, cuya finalidad principal es la producción de bienes y servicios, que satisfagan las necesidades individuales y de la sociedad en la que se ve insertada. Cuyos elementos se encuentran dentro de una estructura interna, buscado el correcto funcionamiento de la misma

---

<sup>36</sup> HAMPTON, David, Administración contemporánea, p. 8

<sup>37</sup> GRADOS ESPINOSA; Jaime, Inducción, reclutamiento y selección, p. 1



Es en este momento donde adquiere gran importancia el que la empresa cuente con el personal idóneo, conforme a su filosofía y sus necesidades, la persona idónea debe tener un perfil acorde con la empresa, pero además con el puesto que desea desempeñar y esto se logra gracias a una buena selección y un buen análisis de puesto dentro del organigrama de la organización.

Al cubrir con estos requisitos se facilita el logro de los objetivos de la empresa y en consecuencia lógica se aumenta la productividad.

## **II.2 Recursos con los que cuenta la organización**

La empresa esta conformada esencialmente por tres clases de elementos:

### **"A. RECURSOS MATERIALES**

Que a su vez son clasificados en tres tipos:

-El ambiente físico como son los edificios, la maquinaria, instrumentos y herramientas que apoyan la producción del bien o servicio.

-Las materias primas que al ser transformadas originan el producto.

-El capital: que es el dinero del cual dispone para estructurar la empresa.

## B. RECURSOS TÉCNICOS

También llamados sistemas, entre los que se encuentran los organizacionales, que se representan en el organigrama, el análisis de puestos. Y los sistemas técnicos que delimitan la actuación para lograr la realización del producto" <sup>38</sup>.

Estos tres recursos son tratados de modo muy general, debido a que no los consideramos esenciales, para el objetivo que se persigue en este trabajo de investigación.

## C. RECURSOS FINANCIEROS.

Significa la obtención y aprovechamiento de los fondos y el capital con que cuenta una empresa

## D. RECURSOS HUMANOS

"Son el elemento eminentemente activo de la empresa, en donde encontramos diversos niveles como son: obreros, supervisores, técnicos, altos ejecutivos, directivos" <sup>39</sup> sin el cual no existiría la misma, al ser por su "naturaleza intrínseca una organización humana" <sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> cfr. REYES PONCE, Agustín; Administración de empresas Teoría y Práctica p. 72-74

<sup>39</sup> Ídem

<sup>40</sup> MELENDO, Tomás, Las claves de la eficacia empresarial; p 37

Esto quiere decir que la empresa se logra gracias a una actividad humana llamada TRABAJO (vid.infra p 26)

Además de los conceptos manejados anteriormente acerca del trabajo se puede agregar que la realización de un trabajo es un medio de desarrollo personal y social. La primera se refiere a que es fuente suscitadora de experiencias que favorece la formación de hábitos al desempeñar una determinada actividad. La segunda porque estas experiencias se desarrollan dentro de un grupo, que colabora para la realización de un producto específico.

En toda empresa es necesaria la interacción de estos elementos o recursos para el cumplimiento de los objetivos de la misma

## **II. 3 Objetivos y Fines de la empresa.**

Toda empresa tiene tres características esenciales, en función de las cuales se dan sus objetivos y metas:

### **1) Tiene un propósito definido**

Como ya hemos dicho anteriormente la empresa es un organismo cuyo fin inmediato "es la producción de bienes y servicios para un mercado gracias a los cuales adquirirá utilidades al satisfacer algunas necesidades de orden

general o social" <sup>41</sup> que es finalmente el objetivo económico y por el cual en la mayoría de los casos son creadas. Las utilidades que se adquieran pueden ser Económicas, porque los dueños reciben una compensación económica de ella, Personales, donde los individuos desarrollen su iniciativa que impulsa la acción para realizar algo. Intelectuales, porque interviene la inteligencia del ser humano para lograr su objetivo. Sociales, desde tres vertientes:

De la empresa a la sociedad. satisface necesidades

De la sociedad a la empresa. las utilidades que preciben con la venta de sus  
productos.

Dentro de la misma organización: produce un cambio en la persona que labora y las que de ella dependen.

## **2) Esta compuesta por personas**

Las cuales deben ser consideradas como tales y por consiguiente, la empresa debe tener en cuenta que no son un instrumento para lograr un producto determinado, por el contrario, la realización de dicha actividad debe estar enfocada al perfeccionamiento de la persona, que finalmente puede lograrse a través de su comportamiento, mediante el trabajo ejercita cualidades propiamente humanas y origina "el fin de la empresa que consiste en promover la mejora humana de cuantos en ella se relacionan y de la sociedad en su conjunto, mediante la gestión económica de los bienes y servicios que genera y

---

<sup>41</sup> cfr. REYES PONCE Agustín; Administración de empresas Teoría y Práctica p. 83

distribuye, y de los que naturalmente se siguen unos beneficios con los que se logra también subsistir como empresa"<sup>42</sup>

El concepto de dignidad significa que todos deben ser considerados con respeto, independientemente de la posición que ocupen dentro del organigrama debido a que todos contribuyen a que los objetivos de la empresa se cumplan

El respeto se apoya también en

- a) La percepción de un salario justo para las posibilidades de la organización, el tipo de trabajo que se desempeñe y la retribución del producto elaborado.
- b) La oportunidad de promoción, es decir de progreso dentro de la misma institución
- c) La comunicación de metas las expectativas que debe cumplir y los objetivos que ha alcanzado

### **3) Esta estructurada sistemáticamente lo cual delimita la actuación de las personas.**

Esta delimitación se da por la cultura organizacional:

"Es el patrón general de conductas creencias compartidas y valores que los miembros de la organización tienen en común" <sup>43</sup> la cual se podría expresar como la personalidad propia de la empresa, porque surge de su historia y valores organizacionales

---

<sup>42</sup> MELENDO, Tomás, Las claves de la eficacia empresarial; p 27

<sup>43</sup> KOONTZ, Harold, et al. Administración p 321

"La cultura organizacional incluye lineamientos que dan forma al comportamiento y cumple con funciones importantes como son:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso del individuo con la empresa
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones"<sup>44</sup>

Esta cultura organizacional por lo tanto determina las políticas, que son lineamientos generales para alcanzar sus objetivos o normas de acción, fundamental para una buena administración

Gracias a la cultura organizacional podremos determinar cómo será el fomento o no que se le dé al factor humano dentro de la misma, además de que refuerza los objetivos anteriores.

Con esto, podemos deducir que los principales objetivos de la empresa son:

- a) Satisfacer las necesidades que la sociedad demanda.
- b) Perfeccionar al trabajador en su desarrollo personal que repercute en la mejora de la empresa
- c) La generación de riqueza a través de la producción de bienes y servicios.

El cumplimiento de estos tres objetivos, acrecentará las utilidades de la empresa debido a que el personal que se siente satisfecho con su trabajo y

---

<sup>44</sup> SMIRCICH, Linda Concepts of Culture and Organizational analysis p.p. 334-336

que se identifica con él, se siente motivado reflejándose esto en su producción y calidad en el trabajo.

Recordemos que la motivación que parte de la voluntad del ser humano, es una especie de motor que impulsa a las personas a actuar, el aspecto vital que caracteriza esa disposición, repercute en una actividad para lograr el objetivo deseado.

#### **II.4 Importancia de la empresa.**

La organización surge gracias al hombre, y para él, por ello su fin es proporcionar bienes y servicios necesarios para la persona y para la sociedad, gracias a la satisfacción de necesidades. Abraham Maslow nos habló de una jerarquía de necesidades que tiene la persona, comparando dicha tabla con los bienes y servicios que proporciona la empresa a los individuos que en ella laboran, consideramos a la empresa

Fuente de ingresos económicos: La Ley federal del trabajo establece que toda relación de trabajo (artículo 20) que requiera de una actividad humana intelectual o material por un individuo, independientemente del grado de preparación técnica requerida para cada profesión u oficio (artículo 8) debe proporcionar a cambio un salario. Mediante el cual el individuo podrá satisfacer necesidades fisiológicas y de seguridad

Fuente de trabajo: la obtención de un empleo representa la satisfacción de necesidades como bienestar económico, sentido de pertenencia a un grupo social, independientemente del familiar, propios de la seguridad, afiliación y aceptación que busca toda persona.

Oportunidad de crecimiento personal. característica principal del trabajo, que como actividad humana en un "bien del hombre, porque mediante el trabajo no sólo trasforma la naturaleza adaptándola a sus propias necesidades sino que se realiza a sí mismo como hombre Debido a que es un despliegue de las personales virtudes" <sup>45</sup> propias de la necesidad de estima. Además es necesario que la empresa se preocupe por la educación y formación de sus empleados, con dos objetivos:

Para que realicen su trabajo con libertad y responsabilidad.

Que los objetivos personales concuerden con los empresariales y se logre de este modo el mejor desempeño de la persona, lo cual beneficia a la empresa aumentando la productividad y en la persona satisface su necesidad de autorrealización.

Su trascendencia social. gracias a que cada empresa colabora en la búsqueda del bien común que la misma sociedad le impone, mediante la producción de bienes y servicios de la misma se favorece el desarrollo de la vida económica de la sociedad

---

<sup>45</sup> LLANO CIFUENTES Carlos; Trabajo y sociedad en Mons. Escrivá de Balaguer p 11



Entendiendo como bien común "aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente la propia perfección"<sup>46</sup>

Se fundamenta en tres elementos esenciales:

- a) Respeto a la persona
- b) Exige el bienestar social y el desarrollo del mismo grupo, está orientado hacia el progreso de las personas
- c) La estabilidad y seguridad de un orden justo, con base en la verdad, edificado en la justicia.

Para lograr el bien común se da la diversificación de derechos, responsabilidades y deberes. Este trae consigo el concepto de servicio, debido a que se basa en el respeto de la persona pero con miras a mejorarla

## **II. 5 Empresa de servicio: una característica empresarial.**

La empresa de servicio puede considerarse desde dos perspectivas:

- 1) El cumplimiento eficaz de la "función de servicio sólo será posible si la empresa asume su responsabilidad social en un doble sentido: aceptar que no es un organismo aislado de la comunidad, sino que tiene que participar en los problemas generales de ésta y, conseguir la máxima integración y participación de los empleados y trabajadores, convirtiéndose en una

---

<sup>46</sup> ESTEPA, LLAURENS, *et al.*, Catecismo de la Iglesia católica; p 482-483

institución esencial para ellos, que les permita realizarse personalmente y participar en un instrumento colectivo" <sup>47</sup>. Definición dentro de la cual deberían entrar todas las empresas y que se relaciona con los objetivos de éstas. Pero sin embargo pocas empresas lo llevan a cabo, con excepción de empresas donde se han adquirido los conceptos de calidad total, productividad y competencia. Actualmente es de vital importancia lograr que la empresa cumpla y vivencie estos objetivos, por que dará paso a mayores oportunidades.

2) "...cuando el cliente se pone en contacto con una organización la persona que lo atiende no es considerado uno de los elementos sino el panorama completo de la organización" <sup>48</sup> La empresa que se dedica a la venta de bienes intangibles y subjetivos, como lo es el servicio, el cliente valora con base en su propia experiencia el trato recibido por todas y cada una de las personas que conforman la compañía, por lo tanto la responsabilidad de las ventas recaerá sobre todo el personal.

En ambas perspectivas se considera al factor humano como una aspecto relevante y de donde la fuerza de la empresa dependerá de la inteligencia y experiencia, así como "un nivel adecuado de madurez y autoestima" <sup>49</sup> que tenga el empleado para tratar clientes.

Actualmente el servicio a los clientes se ha convertido en una herramienta estratégica planeada y realizada para lograr la captación de los mismos. La planeación de la estrategia a seguir debe considerar, entre otras

---

<sup>47</sup> MELENDO Tomás, Las claves de la eficacia empresarial, P 77-78.

<sup>48</sup> ALBRECHT, Karl, et al, Gerencia del servicio p 115

<sup>49</sup> Ibidem, p 51

cosas, que el cambio es la única constante del servicio y este debe coadyuvar a las necesidades inmediatas en cualquier organización. El servicio significa satisfacer las expectativas del cliente, Ray Grubbs, en su libro: "Banca de excelencia", nos maneja un "Modelo de calidad en el servicio al cliente" y se compone de la siguiente manera:

Modelo de calidad en el servicio al cliente

<b>Profesionalismo</b>	<b>Relaciones interpersonales</b>	<b>Conocer a los clientes</b>
Confiabilidad	Capacidad de respuesta	Comprensión
Competencia	Cortesía	Comunicación
Credibilidad a) Seguridad b) Apariencia Física	Accesibilidad	Empatía

Estos valores que conforman al servicio se conceptualizan:

En profesionalismo:

1. Confiabilidad: significa claridad y constancia en el trato, responsables y conocedores de su trabajo y respeto al cliente.
2. Competencia: son las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo
3. Credibilidad: significa ser dignos de confianza, poseedores de respeto, y buena apariencia

El establecimiento de relaciones interpersonales

- 1 Capacidad de respuesta: Que el personal de un banco demuestre intereses por atender al cliente.
- 2 Cortesía Los clientes desean que el personal sea educado y respetuoso, significa cordialidad, consideración y respeto a la persona.
3. Accesibilidad: Que el cliente pueda disponer del servicio en el momento que lo requiera

El conocimiento a los clientes se da gracias a:

1. Comprensión: Acorde a los requerimientos específicos de la persona. , prestar atención personal, compromiso y reconocimiento a los clientes regulares
2. Comunicación: Los clientes desean estar informados acerca de los servicios que se presten en una forma que se puedan comprender.
3. Empatía: “Ponerse en los zapatos del otro”, que significa experimentar y entender los sentimientos y necesidades de otra persona para asumirlos como propios

Este modelo sólo funciona si el empleado esta comprometido con estos preceptos, son valores que la persona debe poseer aún antes de ingresar a la organización de ahí radica la importancia de la selección del candidato

### **CAPÍTULO III. LA EVALUACIÓN PSICOPEDAGÓGICA:** **PROCESO DE CONOCIMIENTO DEL CANDIDATO AL** **PUESTO.**

#### **Objetivo particular:**

Analizar el modo en que se lleva a cabo la evaluación psicopedagógica y su importancia dentro del proceso de selección en una empresa de servicio

En este capítulo se exponen los conceptos de evaluación psicopedagógica, así como las formas empleadas dentro de una empresa de servicio para llevarla a cabo.

#### **III. 1 ¿Qué es la evaluación psicopedagógica?**

##### **EVALUACIÓN:**

Imideo Nerici define la evaluación como " La previsión de los medios a emplear para juzgar el rendimiento en los estudios"<sup>50</sup> deberá suministrar datos para que se pueda verificar si el proceso se llevó a cabo del modo adecuado para las personas a las que se dirigió, agrega también que existe la evaluación inicial que es aquella que se lleva a cabo antes de comenzar un proceso.

---

<sup>50</sup> NERICI; Imideo G. "Hacia una didáctica general dinámica" p. 199

Carlos Rosales, explica la evaluación como un "factor de perfeccionamiento didáctico, el cual constituye una reflexión crítica sobre todos los momentos didácticos a fin de determinar cuales pueden ser, están siendo o han sido los resultados del mismo" <sup>51</sup>

Estas definiciones nos hablan del perfeccionamiento didáctico, es decir, del mejoramiento de la persona que está evaluado, sin embargo, la evaluación también da un panorama cercano de los conocimientos, fortalezas y debilidades del evaluado.

Otra característica que no se ha manejado hasta el momento dentro de este proceso es que debe ser sistemática, porque si tomamos en cuenta que se evalúa un curso, debe partir de bases metodológicas para que esta sea lo más completa posible, es decir, que sea válida y confiable (vid supra p. 60)

Según Beeby: La evaluación es una "sistemática recolección e interpretación de información orientada a un juicio de valor de cara a la acción"<sup>52</sup>, al ser sistemática implica una recolección total y con alto grado de precisión, que acerca al conocimiento del rendimiento de la persona, este acercamiento no es completo porque no se puede medir realmente cuanto conoce una persona de un tema específico, pero da una idea aproximada.

Por tanto podemos concluir que la evaluación es un proceso sistemático que valora el grado en que los medios, recursos y procedimientos ayudan al

---

<sup>51</sup> cfr., ROSALES, Carlos; Criterios para una evaluación formativa pag. 15

<sup>52</sup> (56) BELTRAN, Jesús, et al Psicología de la educación pag 552

individuo a lo largo del proceso para que se cumplan con los objetivos y finalidades establecidas dentro de un sistema educativo, todo ello con la finalidad de mejorar lo realizado anteriormente, la evaluación nos ayuda a determinar que tan acertado es el método que estamos llevando para cada grupo en específico, hace algunos años era posible sentar a un niño a estudiar por horas, actualmente requieren de mayores apoyos didácticos

Al hablar de un proceso educativo, abarcaremos todo lo que implica la educación en sí misma como la búsqueda del desarrollo integral de un ser en formación, apoyada en una toma de decisiones responsable, porque conoce realmente las fallas del individuo y las aptitudes del mismo, respetando además su ser personal

### **EVALUACIÓN PSICOPEDAGÓGICA:**

Se define como:

"La evaluación es ante todo un instrumento para identificar las necesidades educativas de cada estudiante y la información recogida en ella, relativa a la congruencia entre lo que se requiere para cumplir con los objetivos de enseñanza y lo que realmente consigue el alumno"<sup>53</sup>.

Dentro de este tipo de evaluación se debe considerar el aprendizaje definido por Imideo Nerici como: *apprehendere*, que significa tomar conocimiento, retener en la memoria"<sup>54</sup>, esta retención provoca una

---

<sup>53</sup> ibidem P. 521.

<sup>54</sup> NERICI, G. Imideo, Hacia una didáctica general dinámica p 197

modificación o cambio en la conducta del individuo, debido a que mientras que el educando adquiere conocimientos experimenta cambios en sus intereses, actitudes, modos de pensar, por ello se considera este tipo de evaluación como la más completa y sus principales características según Manuel Fermín son: "integral, sistemática, continua, acumulativa, científica y cooperativa" <sup>55</sup>

Es integral porque se aboca a todas las manifestaciones de la personalidad del hombre, que determinan su rendimiento, lo cual ayuda al logro apropiado del proceso de evaluación

Es continua debido a que se extiende a lo largo de todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Es acumulativa ya que registra los resultados obtenidos acerca de la actuación del participante.

Es científica, gracias a que requiere del uso de técnicas, métodos y procedimientos debidamente garantizados como confiables y válidos. Tiene la característica de ser cooperativa, ya que involucra al participante y a la comunidad, donde se llevó a cabo el proceso.

La evaluación se clasifica en:

---

<sup>55</sup> FERMIN, Manuel; La Evaluación, los exámenes y las calificaciones, p 21



"Evaluación diagnóstica tiene por objeto conocer las potencialidades del alumno para saber si se puede llevar a cabo las actividades de la enseñanza con un rendimiento aceptable del aprendizaje

Evaluación formativa: ..la retroalimentación que se recibe se utiliza como base para tomar decisiones respecto a los cambios de actividad didáctica, destinados a facilitar la consecución de los objetivos.

Evaluación sumativa: proporciona datos esenciales para programas futuros" <sup>56</sup>

La evaluación psicopedagógica surge por la necesidad que existe de identificar y calificar las características propias de cada persona, las diferencias individuales, entre las que se encuentran el temperamento, los intereses, capacidades, conocimientos, aptitudes físicas, actitudes ante una situación, entre otras

En el ámbito laboral, el proceso de selección de personal, se apoya en este tipo de evaluación y busca "descubrir los intereses profesionales ocupacionales así como el grado de equilibrio que presenta la vida del adulto"<sup>57</sup>, para determinar si estos son o no adecuados a la organización. Este proceso se denomina como el "procedimiento para encontrar al hombre adecuado que cubra un puesto determinado"<sup>58</sup> gracias al cual el trabajador llevará a cabo el desarrollo de sus habilidades con el fin de realizar el trabajo

---

<sup>56</sup> BELTRAN, Jesús, et al, Psicología de la educación p. 523

<sup>57</sup> RODRÍGUEZ Rivera Víctor, Psicotécnica Pedagógica p. 46.

<sup>58</sup> ARIAS GALICIA, Fernando; Administración de recursos humanos p 257

más satisfactoriamente y contribuir al mismo tiempo a los propósitos de la organización

Al considerar este tipo de evaluación como una selección de personal en una empresa, se descartan automáticamente algunos procedimientos tradicionales empleados en la selección de personal como:

- Recomendaciones que colocan al recomendado en un puesto cualquiera para evitar conflictos con la persona que lo recomienda
- Cartas de referencia: proporcionan información tendenciosa y en ocasiones es muy alejada de la realidad
- Fisonomía o por fotografía: se selecciona a personas con características físicas determinadas, las cuales nada tienen que ver con la inteligencia o conocimientos que posea"<sup>59</sup>, entre otras.

Rivera Soler maneja como procedimiento tradicional también: "la entrevista, el curriculum vitae y el período de prueba"<sup>60</sup> pero consideramos que estos no pueden ser aislados y de hecho son necesarios en un proceso de selección adecuado.

### III. 2 Pasos para la selección de personal

El proceso de selección que postulamos consta de varios pasos

---

<sup>59</sup> cfr RIVERA Soler, Ricardo, Estructura y elaboración de pruebas para la selección de personal p.p. 19-22

<sup>60</sup> idem

### 1. Fijación de políticas claras y eficaces:

“Esta se enfocará en dos sentidos; acerca de las características que cubrirán los candidatos para el puesto, así como la edad, medio social, datos escolares, es decir un perfil de cada puesto. El segundo sentido, se refiere a las políticas propias de la institución, los objetivos que persigue, entre otras”<sup>61</sup>.

2. Debido a que la empresa a la que nos enfocamos busca el desarrollo constante de su personal, debe **verificar si existe la posibilidad de que el puesto vacante sea ocupado por otro empleado de la misma compañía**, con el objeto de favorecerlo y lograr así la satisfacción de expectativas tanto de la empresa como del individuo promovido.

Cuando surja la necesidad de buscar personal externo ya sea por intercambio de cartera, o la propia base de datos con que cuente el Departamento, esta selección se realizara con los siguientes pasos:

**3. Solicitud de empleo** Al diseñar un formulario de solicitud de empleo es importante tener en cuenta que todas las preguntas deben proporcionar información de interés para la empresa. Como son.

---

<sup>61</sup> REYES Ponce Agustín; Administración de Personal p. 83 \* Aclaración: Este autor sólo maneja el primer sentido pero para fines de este trabajo consideramos necesario especificar que además necesita de políticas empresariales claras para lograr la mejor evaluación psicopedagógica de los candidatos

Datos personales: "proporcionan conocimientos específicos de la persona como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, estatura, peso, teléfono, etc.

Datos escolares: preparación escolar desde su inicio hasta su fin. si curso primaria, secundaria bachillerato, profesional; dónde y cuándo, entre otras cosas

Experiencia ocupacional acerca del desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra, etc

Datos familiares: muestran su situación dentro del núcleo familiar"<sup>62</sup>

#### **4. Entrevista:**

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud mediante el diálogo: además de información adicional gracias a la observación del individuo entrevistado.

Maneja información personal obtenida ya sea de modo oral, por lo que el sujeto dice, o visual; la presencia física del sujeto (pulcra y cuidadosa), mensajes corporales, la puntualidad, coherencia de expresión, experiencia y estabilidad laboral.

Existen varios tipos de entrevista, que dependen del objetivos de la misma:

---

<sup>62</sup> cfr GRADOS Espinosa, Inducción, reclutamiento y selección, pag 182

a) Entrevista de tipo introductorio. Para conocer al sujeto y establecer relaciones iniciales y obtener una primera impresión del sujeto.

Es decir, sirve como fuente de información, cuya característica principal se deriva de ser el contacto directo con la persona entrevistada. Esta entrevista se emplea generalmente en un primer momento del proceso

b) Entrevista evaluativa: que corrobora los datos obtenidos por la solicitud, o con las pruebas psicológicas aplicadas, por lo tanto califica a las personas, en cuanto a sus cualidades y méritos. Y normalmente se utiliza después de la aplicación de exámenes

c) Entrevista informativa Pretende informar de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, prestaciones, entre otras. Recibe el nombre de entrevista integradora porque se encarga de ponderar todos los datos obtenidos durante el proceso de selección y se obtiene gracias a ella un cuadro total del sujeto y su incorporación a la empresa.

Consideramos necesario que la entrevista informativa se lleve a cabo al final del proceso de selección y sirva además como un primer momento en el proceso de inducción, porque se le brinda información al sujeto acerca de las labores a desempeñar, las políticas de la empresa, aun cuando se traten de modo muy general

La entrevista es, por tanto "una forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes

en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones" <sup>63</sup> Estas se pueden clasificar en abiertas, cerradas o dirigida, y depende del planteamiento que se realice de las preguntas:

**Preguntas abiertas:** Se caracterizan por ser indefinidas, y permite al individuo platicar sobre una pregunta en general. Entre estas se encuentran las genéricas (sobre la familia por ejemplo), diferenciales (acerca de un miembro específico de la familia, por ejemplo), evaluativas (para cerciorarse de un conocimiento específico, basado en lo que la persona comento como experiencia), Proyectivas (¿qué opina su hermano de su mamá?)

**Preguntas cerradas:** Las respuestas son concretas y directas y generalmente la respuesta es corta., como respuestas pueden ser si o no o información específica como el domicilio, entre otras

**Preguntas dirigidas:** Las respuestas generalmente son proporcionadas por el entrevistador y pueden ser de selección

Esta consta de 3 momentos de las que se distinguen:

**a) APERTURA:** Comprende la recepción que se le da al entrevistado y el establecimiento del Rapport "romper el hielo", que es la creación de un ambiente de simpatía y comunicación, lo cual ayuda a que la entrevista alcance su objetivo. Y se apoya en el esfuerzo del entrevistador para motivar la colaboración del individuo. Es importante que se mantenga durante toda la entrevista.

**b) DESARROLLO o CIMA:** es la parte central, generalmente se utilizan preguntas directas y se busca obtener información más significativa

---

<sup>63</sup> ARIAS GALICIA, Fernando, Administración de personal p 265.

c) CIERRE: Se le comunica al entrevistado los temas que se trataron a modo de síntesis, se concluye la entrevista y se le permite externar algún comentario o duda, y se le informa el siguiente paso del proceso y se le dan las gracias por su cooperación

Consideramos necesario remarcar las cualidades que todo entrevistador debe tener, porque de él depende que la entrevista cumpla o no su objetivo; estas características son:

- a) Capacidad para establecer empatía
- b) Conocer el significado de actitudes y rasgos característicos del ser humano. por lo cual necesita ser muy observador.
- c) Ser de criterio amplio y objetivo (evitar gestos de admiración o sorpresa que puedan impedir que el sujeto expresa su modo de pensar).
- d) Saber escuchar, ser amable, puntual, con buena presencia, discreto y conocer los temas que se tratarán durante la entrevista, así como el objetivo de la misma
- e) Manejo de las técnicas de la entrevista como son:
  - Silencio plantear una pregunta y guardar silencio, se emplea generalmente con personas abiertas
  - Eco: repetición de la última frase pronunciada por el sujeto entrevistado, se utiliza generalmente en personas tímidas porque da confianza.
  - Cámara de tortura: se pregunta constantemente y dando poco tiempo para responder.
  - Preguntas proyectivas. que proporcionan una idea de como es la persona

- Técnica no hablada: se refieren a las posturas, gestos y ademanes del entrevistado y el entrevistador, este debe tener una postura que exprese interés por lo que escucha.

Posteriormente debe elaborarse un informe acerca de los datos obtenidos durante la entrevista y observaciones en general de la persona, el cual se anexará al expediente del candidato. Es en este punto cuando se decide de ambos lados (del candidato al empleo y de la empresa) si desean continuar con el proceso. En este caso el siguiente paso es:

#### **5. Aplicación de pruebas psicológicas:**

Se realiza a través de un conjunto de pruebas mediante las cuales se busca obtener un conocimiento más sistematizado acerca del candidato al puesto, la cual recibe el nombre de: batería de pruebas, dentro de dicha batería se manejan pruebas de inteligencia, personalidad, intereses y habilidades, las cuales determinan las posibilidades de la persona para ingresar a la empresa en un determinado puesto.

Para la elaboración de esta batería psicológica se debe tomar en cuenta:

**A) Análisis del puesto**, al cual se destinará a la persona y que requiere: Título del puesto, departamento, sección y división del que forma parte, listado de responsabilidades y líneas de comunicación (Descripción del Puesto) y, Requisitos del puesto como son: habilidades, intereses, especificar si se requiere título profesional o en su defecto grado de escolaridad necesario para desempeñarlo, entre otras (perfil del puesto).



**B) Que las pruebas que la integran cumplan con las siguientes características:**

"a) Graduable: Que el resultado sea expresado en cifras.

b) Estandarizada: es decir que fue verificada por un gran número de sujetos.

c) Válida: significa que cualifica con precisión lo que desea medir

d) Confiable: Significa que puede ser aplicada varias veces a un mismo sujeto en circunstancias similares y obtenerse resultados análogos

e) Inédita: que la prueba no sea conocida por el examinado"<sup>64</sup>

Cabe señalar que las pruebas no se deben aplicar nuevamente antes de seis meses, cuando menos, para evitar que esta pueda ser manipulada por el sujeto, al recordar algunas respuestas

f) Cuantificable: Tener en cuenta las diferencias individuales, de manera que puedan tipificarse los examinados en grupos según su calificación.

"g) Interesante: debe atraer la atención del examinado.

h) debe excluir el azar: Lo que significa que su resultado satisfaga plenamente la cualidad de validez y no de una razón casual.

i) Uniforme: Que la interpretación de los resultados sea rígida: es decir, que no puedan ser variados.

j) Objetividad: es decir, que los resultados no dependan de las opiniones, ni juicios personales.

k) Constante: significa que no deberá alterarse sin previa autorización"<sup>65</sup>.

---

<sup>64</sup> GRADOS ESPINOSA; Jaime, Inducción, reclutamiento y selección. p 246.

<sup>65</sup> cfr. Ibidem p 247

## **6. Pruebas de trabajo.**

Se utilizan para verificar las habilidades que el sujeto posee del puesto. Son útiles en los trabajos manuales y generalmente las realiza el jefe inmediato

## **7. Examen médico de admisión.**

El cual esta regulado por la Ley Federal del Trabajo, como derecho de la empresa y obligación de los trabajadores a someterse a este Teniendo como "fines principales"<sup>66</sup>

1. Conocer si el candidato padece enfermedades contagiosas
2. Saber si tiene alguna enfermedad que pueda ser una contraindicación para el puesto que se le ofrecía.
3. Conocer si el trabajador no sufre ya, al ingresar al trabajo, enfermedades profesionales.
4. Obtener indicios sobre la posibilidad de que el trabajador tenga alguna adición.
5. Verificar si el trabajador tiene uso normal y agudeza requerida de sus sentidos
6. Buscar si no tiene algún defecto físico que lo predisponga a sufrir accidentes de trabajo.
7. Investigar su estado general de salud

La utilidad de estos datos para la empresa es conocer mas profundamente al empleado, determinar en que puesto resulta ser adecuado, así como saber si el empleado padece de alguna enfermedad que en un momento dado pueda obstaculizar o influir en el desempeño de su trabajo.

---

<sup>66</sup> REYES PONCE, Agustín Administración de Personal p 91

## CAPÍTULO IV. LA INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA: PRIMORDIAL PARA EL DESARROLLO ARMÓNICO DEL SER HUMANO

### **Objetivo particular:**

Conocer el concepto del proceso de inducción y el aprovechamiento de la evaluación psicopedagógica dentro del mismo

A lo largo del primer capítulo expusimos los diferentes ámbitos en que se desenvuelve el ser humano, se mencionó que uno de estos ámbitos es el laboral. El trabajo, en un individuo forma parte importante de su vida (vid infra p.26) y puede ser una actividad satisfactoria que exige y merece lo mejor de la persona que lo realiza. Actualmente "una de las deficiencias más graves de la educación en nuestro país es que no se relaciona el conocimiento con su adaptación en la práctica. El educando no sabe relacionar lo que la escuela le enseña, con lo que está viviendo en su realidad cotidiana"<sup>67</sup>, este problema no sólo repercute en que el educando no esté preparado para afrontar una vida laboral satisfactoria sino que ocasiona una desvinculación entre esta y la vida del individuo. Por ello resulta de vital importancia desarrollar en la persona actitudes que lo conduzcan a una formación real dentro de la escuela para de desempeño laboral futuro.

---

<sup>67</sup> CESE; Propuestas para el sector empresarial 1994-2000 p 13

Johanes Riedel, expresó que: "Un saludable interés general por el trabajo se despierta y consolida ayudando al trabajador a hallar una directa relación interna en el sentido del trabajo"<sup>68</sup>. Esta actitud por consiguiente, debe buscarse cuando la persona ingrese al campo laboral y a la empresa, es por ello que una buena inducción de personal resulta de vital importancia

Para lograrla consideramos que el reclutamiento y la selección, pasos anteriores a la inducción, deben ser adecuados, es en este momento donde la evaluación psicopedagógica (vid infra p.50.) Juega un papel muy importante porque determina las características esenciales de la persona, así como sus metas a alcanzar, expectativas, pero sobretodo las habilidades y aptitudes que el sujeto posea y requiera desarrollar para el puesto.

El reclutamiento se le denomina a la "técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno"<sup>69</sup>, y puede requerirse en el caso de que la empresa tenga que cubrir determinado puesto con un empleado con ciertas características o cuando existe la necesidad de cubrir un puesto por rotación de personal. Tiene como objetivo principal cubrir un puesto vacante y crear una carpeta de posibles candidatos al empleo.

Debemos aclarar que para que este reclutamiento sea efectivo, depende de la anticipación y la calidad con la cual se haya planeado, y dará lugar a que la selección sea adecuada.

---

<sup>68</sup> RIEDEL, Johanes, La formación para el trabajo, p. 73

<sup>69</sup> GRADOS ESPINOSA, Jaime; Inducción, reclutamiento y selección, p. 165.

La selección se le denomina a la elección de la persona idónea para el puesto vacante, ello con el fin de cubrir las necesidades tanto de la empresa como del individuo que ocupará el puesto, es decir la integración del individuo a la empresa. Consideramos que esta se puede lograr gracias a la inducción.

#### IV. 1 ¿Qué es la inducción?

La palabra inducción viene del latín "*Inductio-ónis*" y significa persuadir o mover hacia algo, en la empresa este término se utiliza para dar la bienvenida al empleado recién contratado e introducirlo a la empresa.

Grados Espinosa lo define como "Inducción de personal"

Es una etapa que se inicia al ser contratado un nuevo empleado en la institución, en la cual se le va a adaptar lo más pronto posible su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc."<sup>70</sup>, es decir, se le da a conocer el funcionamiento de la misma, pero además se debe tomar en cuenta que la persona que ingresará tendrá su propio modo de pensar, el cual debe complementarse con la empresa, buscando elaborar un plan que conjugue la vida personal y profesional del ser humano con la institución, y por lo tanto, también debe conocerse al candidato y adaptar, por así decirlo, la inducción que se lleva a cabo en la empresa a este.

---

<sup>70</sup> Ibidem, p. 258

La importancia de esta inducción radica principalmente en que de ella depende la rápida adaptación de los miembros de nuevo ingreso a la organización, por ello se necesita de " un buen programa de administración de recursos humanos, que establezca un sistema técnico de selección de personal, quedaría inconcluso si se descuidará la importancia y trascendencia que implica la recepción de personal de nuevo ingreso, la información que se le proporciona y su progreso en el trabajo"<sup>71</sup>. Lo que se busca con ello es que la persona se identifique con los objetivos y las metas de la empresa y de este modo evitar en la medida de lo posible la deserción sufren algunas empresas y que caracteriza actualmente a un gran número de empleados.

Su objetivo principal es ayudar al empleado de nuevo ingreso a un puesto, a conocerse y tener un comienzo productivo, y a "disminuir o reducir la ansiedad del nuevo empleado"<sup>72</sup> Y tiene como fin dar al empleado orientación completa del trabajo y buscando que se familiarice con la organización y con las personas que la integran.

Hemos dicho que la inducción busca la integración de las personas a la organización pero ¿Qué es integración?

#### **IV. 1.1 La Integración: como inducción.**

---

<sup>71</sup> ARIAS Galicia, Fernando; Administración de recursos humanos; p. 276

<sup>72</sup> WENDEL, French, Administración de personal y desarrollo de recursos humanos, p 312

" Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos a la organización " <sup>73</sup>, ello con el fin de lograr que ambos tengan una actuación acorde a los objetivos que la institución persigue

Su importancia radica en que gracias a ella la empresa obtendrá mayor productividad de los empleados y evitará en un momento dado la deserción de los mismos, además de que sirve de orientación al empleado

Esta orientación va en función a las políticas de la institución en la que laborará, a las funciones del puesto que desempeñará, los objetivos que se persiguen con el mismo, las expectativas que tanto el individuo como la empresa deben cubrir.

El momento en que los empleados se integran a la institución es muy importante y debe considerarse como una articulación entre el ser humano, los elementos materiales y los demás empleados, y de la cual dependerá que los objetivos se cumplan o no

La integración depende de cuatro pasos

a) Reclutamiento: Tiene por objeto hacer, de personas totalmente extrañas a la empresa, candidatos a ocupar un puesto en la misma

b) Selección: tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos

---

<sup>73</sup> REYES Ponce, Agustín, Administración de empresas (teoría y práctica) p 256

c) Introducción tiene por fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte.

d) Desarrollo: Busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible"<sup>74</sup>.

En efecto la integración forma parte del proceso de inducción pero además al decir que dicho proceso busca la incorporación de la persona a la empresa también debe abarcar un plan de vida en busca de la mejora individual del ser humano, el cual repercutirá en la productividad de la empresa, por ello la integración debe buscar también el desarrollo de las cualidades innatas de la persona a la que se piensa incorporar a la empresa.

De manera general la inducción podría llevarse a cabo gracias a:

- "- Conferencia o pláticas: que da información de manera general acerca de la empresa
- Película o audiovisual para detallar un poco más lo que se expresó en la plática
- Visita a la empresa, durante la cual se indica la ubicación de las instalaciones que ocupará constantemente
- Presentación personal del nuevo empleado con los demás
- Nombrar un asesor temporal para que le brinde ayuda en cuanto a resolución de dudas y preguntas.
- Descripción del puesto que va a desempeñar en forma escrita, con responsabilidades, funciones y autoridad, para que conozca lo que la empresa espera de él.

---

<sup>74</sup> Ibidem. p. 261.



- Proporcionar un manual de bienvenida, con información detallada de la empresa e incluyendo:
  - a. Bienvenida cordial
  - b. Historia de la compañía
  - c. Descripción de los productos o servicio que presta, y consumidores a los que va dirigido.
  - d. Organización de la empresa
  - e. Número de personas que laboran.
  - f. Informar si existe un departamento de seguridad industrial
  - g. Reglas de seguridad
  - h. Políticas de la empresa como: remuneraciones, sueldos y salarios, prestaciones, entre otras<sup>75</sup>

Esta información resulta para el empleado de gran utilidad porque le ayuda a integrarse a la empresa mas rápidamente, debido a que conoce la empresa en la que trabaja, la historia de la misma, objetivos, políticas y valores que regirán su actuar dentro de ella, consideramos que el conocerlas y compartirlas conlleva una identificación con los objetivos de la empresa.

---

<sup>75</sup> GRADOS ESPINOSA, *op.cit.*, p 258

## **CAPÍTULO V.- MANUALES DE APROVECHAMIENTO DE LA EVALUACION PSICOPEDAGÓGICA**

### **V.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Actualmente la evaluación psicopedagógica, llevada a cabo dentro del proceso de selección de personal dentro de una empresa, resulta ser una recopilación de datos y características propias de la persona, la cual se logra con la contestación de un cuestionario o solicitud de empleo, entrevistas, aplicación de pruebas psicométricas, entre otras cosas. Sin embargo, una vez que el individuo es aceptado, se "incorpora" a las labores propias del puesto, pero no se toman en cuenta otras cualidades que integran a la persona, independientemente de que formen o no parte del perfil del puesto que desempeña, por lo tanto el desarrollo se subordina a la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que se relacionen con la actividad que realiza.

Pero no debemos olvidar que tratamos con personas, no con un objeto que podemos moldear para un determinado puesto, un punto de vista que subordine la persona a una actividad determinada exclusivamente, no solo resulta incongruente con lo que implica el hecho de ser persona sino que

además provoca una desvinculación entre la institución y el plan de vida (personal y profesional) de la persona que en ella labora, es decir que no hay identificación con la empresa.

Consideramos que si los resultados de la evaluación psicopedagógica obtenidos durante el proceso de selección se aprovecharan para orientar al empleado de nuevo ingreso, durante la incorporación y permanencia dentro de la empresa, ayudaría en dos vertientes:

1o. Resultaría menos probable un conflicto de intereses entre ambos (empleado y empresa).

2o. Probablemente ayude a que dicha permanencia sea mayor.

## **V.2. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.**

Se fundamentará la posibilidad de que los resultados de la evaluación psicopedagógica sean aprovechados dentro del proceso de inducción.

Consideramos que esta evaluación realizada al individuo, debe apoyar al proceso de inducción, porque es el momento en que el individuo se encuentra por primera vez en contacto con la institución,

### V.3 DEFINICIÓN DE LA POBLACIÓN.

La definición de la muestra para llevar a cabo la detección de necesidades partió desde dos perspectivas

1. Institución Bancaria: Grupo Financiero Prime Internacional Bital, en el departamento de Recursos Humanos donde existen 6 personas encargadas de llevar a cabo el proceso de selección. Para determinar la necesidad del proceso de inducción dentro de esta además de definir como se lleva a cabo la selección de personal y los tipos de pruebas que se aplican, Se elaboró una entrevista

#### DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Es una empresa dedicada a brindar servicios bancarios, se desea información acerca de la institución:

La historia	<u>vid supra</u> anexo #2
La estructura organizacional	<u>vid supra</u> anexo #3
Las prestaciones	<u>vid supra</u> anexo #4
La misión	<u>vid supra</u> anexo #5
El Objetivo general y particulares	<u>vid supra</u> anexo #6
La capacitación y desarrollo	<u>vid supra</u> anexo #7
Propósitos y metas	<u>vid supra</u> anexo #8

Dentro de la empresa se postula la creación de plan de vida y carrera, cuyo objetivo es buscar el desarrollo del ser humano con las siguientes características:

- Integral: que abarque toda la personalidad
- Autodesarrollo
- Trascendente y con proyección al futuro
- Proceso constante de superación
- Adaptable al cambio.

2. Finalmente a los empleados que se someterían al proceso de selección, pero desgraciadamente no fue posible elaborarla dentro de la institución, porque esta no lo permitió, argumentando que el tiempo utilizado para la selección de personal era demasiado y por consiguiente no consideraban apropiado que además se les hiciera contestar un cuestionario.

Para solucionar esta falta, tomamos en cuenta el número de personas que habían contratado a lo largo de un mes, dando un total de 87 personas.

Este trabajo de investigación se realizó en Grupo Financiero Prime Internacional Bitel, debido a que consideramos que es una empresa relativamente joven y con mayores oportunidades de implementar nuevas ideas, así como la oportunidad de crear un manual de bienvenida del cual carecían.

#### **V.4 DEFINICIÓN DE LA MUESTRA**

##### **A) POR PARTE DE LA EMPRESA:**

Dentro del departamento de recursos humanos de la institución, se tomó una muestra de 3 personas, a las cuales se les aplicó una entrevista, cuyos nombres son:

Lic. Ricardo Vargas.

Lic. Rodrigo Ortego.

Lic. Alejandra Cué

##### **B) POR PARTE DE LOS CANDIDATOS:**

Se aplicó el cuestionario a 33 personas como muestra de los 87 empleados contratados en el mes, en la selección de ellas, se utilizaron los siguientes criterios:

Estudiar una carrera administrativa

Tener más de 20 años

No importa el sexo

Cursar los últimos semestres de dicha carrera.

#### **V.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **POR PARTE DE LA EMPRESA.**

Se realizó una entrevista, con dos características:

- ❖ Descriptiva. Cuyo principal objetivo es determinar los hechos, la realidad tal cual es de acuerdo a la situación del proceso de selección
- ❖ Transversal: que determina el momento actual que se vive

#### POR PARTE DE LOS CANDIDATOS

Se aplicó el cuestionario tomando cumpliendo con dos requisitos:

- ❖ Casual: porque su principal función es tomar en cuenta las opiniones de las personas acerca del proceso de inducción
- ❖ Transversal: porque solo puede describir las opiniones y preferencias de las personas en este momento, considero que no debemos olvidar que la sociedad es dinámica

#### V.6 DISEÑO DE LOS INSTRUMENTOS

**Entrevista:** consideramos conveniente que fuese informativa debido a que pretende conocer la situación que se vive dentro del banco utilizando preguntas abiertas:

##### GUÍA DE LA ENTREVISTA:

1. ¿Han recibido algún tipo de inducción los empleados anteriormente?
2. ¿Consideran necesario incluir algún tipo de inducción?
3. ¿Estarían de acuerdo que se lleve a cabo la elaboración de un curso complementario al manual que se elaborará?

4. ¿Cómo se realiza la selección de personal?
5. ¿Que pruebas psicológicas se aplican?
6. Especificaciones propias del manual

**Cuestionario:** La primera parte del cuestionario, se realizó con reactivos de selección múltiple, por consiguiente es de tipo cerrado



Cuestionario #1.- Prueba Piloto

1/2

**CUESTIONARIO****OBJETIVO:**

Las respuestas verídicas a este cuestionario contribuirán a la realización de un manual de bienvenida a una empresa. **Agradecemos de antemano tu cooperación.**

Semestre: \_\_\_\_\_. Carrera: \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ años.

**INSTRUCCIONES:** Marca con una "x" la respuesta que represente tu modo de pensar.

- 1.- Piensas que la educación es:
  - a) Proceso que capacita al hombre para actuar, gracias a conocimientos técnicos
  - b) Proceso permanente que ayuda al ser humano a desarrollarse integralmente
  - c) La preparación académica que termina con el período escolar.
  
- 2 - ¿Te interesaría ingresar al campo laboral a una empresa de servicios bancarios?
  - a) Sí.
  - b) No.
  
- 3.- ¿Como definirías la palabra: Trabajo?
  - a) Actividad gracias a la cual la persona recibe un bien económico.
  - b) Medio para lograr el éxito profesional.
  - c) Actividad que permite al ser humano actualizarse y perfeccionarse
  
- 4 -Si tuvieras escoger un trabajo ¿Cuál de estas condiciones aceptarías?:
  - a) El sueldo es bajo pero me gusta lo que hago
  - b) Me pagan bien pero me desagrada lo que hago
  - c) Porque me pagan muy bien aunque no me lleve bien con mis compañeros
  
- 5.- La empresa es:
  - a) Fuente económica en función de la sociedad.
  - b) Unidad económico-social.
  - c) Fuente de ingresos y crecimiento personal.
  
- 6 - Consideras que el trabajo tiene como principal objetivo:
  - a) Aumentar la productividad de una empresa.
  - b) Satisfacción y crecimiento personal que produce un bien social.
  - c) Proporcionar un mejor nivel de vida.
  
- 7.-Necesito trabajar por:
  - a) Necesidades económicas
  - b) Necesidad de ser útil
  - c) Que la carrera que elegí me gusta mucho
  
- 8.- Considera que la inducción es.
  - a) Indispensable para integrarse a la empresa.
  - b) Un modo de conocerla.
  - c) Un tramite para ingresar a la institución.

9.- Cuales son los temas que te gustaría que trataran cuando ingresas a una empresa

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

!

II. Tratamiento de los temas en el manual.

1.- Historia:

- a) Breve y muy general.
- b) Breve pero especifica.
- c) Detallada sin importar la extensión.

d) Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

2 - Carta de Bienvenida.

\*Prónimo: \_\_\_\_\_

\*Firmada por: \_\_\_\_\_

\*Sugerencias: \_\_\_\_\_

3 - Prestaciones:

\*Extensión: \_\_\_\_\_

\*Profundidad en el tema:

- a) Especificación de las prestaciones por puesto.
- b) Comunes a todo el personal

\*Modo de presentación.

- a) Esquemática.
- b) Descriptiva

4.- Políticas Básicas:

\*Extensión. \_\_\_\_\_

\*Profundidad en el tema:

- a) Enunciarlas
- b) Explicarlas.

\*Presentación:

- a) Con frases.
- b) Con dibujos.
- c) Las dos anteriores
- d) Ninguna de las anteriores.
- e) Otra \_\_\_\_\_

5.- Otro(s) tema(s) (no especificados anteriormente):

Tema: \_\_\_\_\_

Sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tema: \_\_\_\_\_

Sugerencias: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

GRACIAS

## V. 7 JUSTIFICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la fundamentación de este problema se utilizó el cuestionario donde pudimos apreciar las siguientes ventajas

- a) Se puede aplicar a varias personas al mismo tiempo, haciendo más rápida la recopilación de datos, necesarios para la investigación.
- b) Permite contacto con los sujetos, y explicar el propósito de estudio y significado de los aspectos que no se encuentran claros.
- c) Es fácil de administrar y responder, de tabular e interpretar.
- d) Al utilizar preguntas con respuesta múltiple se determina la posibilidad de que los resultados obtenidos sean lo más objetivo posible, gracias a ello la información obtenida es clara y precisa.

Y la entrevista presenta las ventajas de que se lleva a cabo gracias al diálogo y permite conocer más a fondo la opinión y respuestas del sujeto entrevistado, además se establece contacto directo.

### OBJETIVO DEL INSTRUMENTO

El instrumento pretende obtener información real y válida que ayude a comprobar los datos de la investigación. Conocer algunas de las

necesidades e intereses tanto de la institución que contrata, como de las personas que ingresan al mercado de trabajo

#### LIMITACIONES DEL INSTRUMENTO

Dentro del cuestionario se presentan respuestas posibles, por lo que la persona debe elegir la que mejor se adapte a su forma de pensar, pero las respuestas pueden no ser las mejores,

- No todas se contestan con veracidad

- La muestra no es tan representativa, debido a que solo presenta el número de personas que pueden ser contratadas en para el puesto de cajero. Pero principalmente porque la aplicación del cuestionario tuvo que elaborarse fuera de la institución bancaria, ante la imposibilidad de llevarla a cabo en el interior de la misma.

#### CONDICIONES DE APLICACIÓN

Los cuestionarios aplicados fueron: 33

Lugar: se llevo a cabo en la Escuela Bancaria, ubicada en:

Paseo de la Reforma # 202.

Los principales problemas surgieron al aplicar la prueba piloto, debido a que no se entendían las preguntas, por ello fue necesario modificar el cuestionario. Una vez modificado, pudo realizarse dicho cuestionario.

Agradecemos las atenciones y facilidades que los dirigentes de la institución, nos brindaron para elaborar este proyecto de investigación.

Entrevistas.

Se llevaron a cabo 3 entrevistas:

Realizadas en el Departamento de Recursos Humanos del Grupo Financiero Prime Internacional - BITAL, cuyas instalaciones se ubican en: Av Paseo de la Reforma #243 Torre "B" 3er, piso.

## **V.8 DEFINICION DE LAS VARIABLES**

Las principales áreas de interés son

- a) Educación
- b) Inducción
- c) Trabajo
- d) Empresa
- e) Tratamiento de la información

Otra variable podría haber sido la evaluación psicopedagógica, pero es poco probable que las personas encuestadas conocieran lo que significa y su utilización, por ello dentro del cuestionario no se manejo este concepto.

## V.9 MODIFICACIONES DE LA PRUEBA PILOTO

En la primera parte del cuestionario se agregaron dos preguntas mas para reforzar las variables que se manejan anteriormente.

Las preguntas incorporadas son:

No. 9 ¿Consideras que dentro de las funciones de la empresa se encuentra el educar?

a) Sí

b) No

No. 10 ¿Es importante llevar a cabo la inducción a la empresa a los empleados de nuevo ingreso?

a) Sí

b) No

La segunda parte se reestructuró completamente debido a que no se entendía lo que se buscaba preguntar

Consecuentemente la estructura del cuestionario se da de la siguiente manera

VARIABLE	PREGUNTA UTILIZADA	OBJETIVO
Educación	No 1 No. 9	Conocer la concepción de educación de los encuestados
Inducción	No 8 No 10 No 11	Conocer como comprender la inducción y su importancia. Determinara los temas que las personas consideren más importantes dentro del proceso.
Trabajo	No 3      No.4 No 6      No.7	Conocer la percepción que tienen del trabajo
Empresa	No 5	Conocer el significado de empresa. Que tienen las demas personas.
	No 2	No corresponde a ninguna variable, pero es necesario ubicarlos en el contexto donde se elaborara
Tratamiento de la información	Toda la segunda parte	Conocer el modo en que les gustaría que se elaborara un manual.

A continuación se agrega el cuestionario aplicado a las 33 personas que conformaron nuestra muestra

## CUESTIONARIO

### OBJETIVO:

Las respuestas verdícas a este cuestionario contribuirán a la realización de un manual de bienvenida a una empresa. **Agradecemos de antemano tu cooperación.**

Semestre:\_\_\_\_\_ Carrera:\_\_\_\_\_ Edad\_\_\_\_\_años.

**INSTRUCCIONES:** Marca con una "x" la respuesta que represente tu modo de pensar

- 1.- Piensas que la educación es:
  - a) Proceso que capacita al hombre para actuar, gracias a conocimientos técnicos.
  - b) Proceso permanente que ayuda al ser humano a desarrollarse integralmente.
  - c) La preparación académica que termina con el período escolar
  
- 2.- ¿Te interesaría ingresar al campo laboral a una empresa de servicios bancarios?
  - a) Sí
  - b) No.
  
- 3.- ¿Como definirías la palabra: Trabajo?
  - a) Actividad gracias a la cual la persona recibe un bien económico.
  - b) Medio para lograr el éxito profesional
  - c) Actividad que permite al ser humano actualizarse y perfeccionarse.
  
- 4.-Si tuvieras escoger un trabajo ¿Cuál de estas condiciones aceptarías?
  - d) El sueldo es bajo pero me gusta lo que hago
  - e) Me pagan bien pero me desagrada lo que hago
  - f) Porque me pagan muy bien aunque no me lleve bien con mis compañeros
  
- 5.- La empresa es:
  - a) Fuente económica en función de la sociedad.
  - b) Unidad económico-social
  - c) Fuente de ingresos y crecimiento personal.
  
- 6.- Consideras que el trabajo tiene como principal objetivo
  - a) Aumentar la productividad de una empresa.
  - b) Satisfacción y crecimiento personal que produce un bien social.
  - c) Proporcionar un mejor nivel de vida
  
- 7.-Necesito trabajar por:
  - d) Necesidades económicas
  - e) Necesidad de ser útil
  - f) Que la carrera que elegí me gusta mucho
  
- 8.- Considera que la inducción es:
  - a) Indispensable para integrarse a la empresa.
  - b) Un modo de conocerla.
  - c) Un tramite para ingresar a la institución.
  
- 9.- ¿Considera que dentro de las funciones de la empresa se encuentra el educar?
  - a) Sí
  - b) No



10.- ¿Es importante llevar a cabo la inducción a la empresa, a los empleados de nuevo ingreso?

- a) Sí
- b) No.

11.- ¿Cuáles son los temas que te gustaría que trataran cuando ingreses a una empresa?

---



---

## II. SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO.

### Objetivo:

Determinar el tratamiento que se le darán a los temas dentro de la elaboración de un manual.

Instrucciones: Marca con una "x" la respuesta que consideres más adecuada.

1.- Considera que la historia de la institución debe ser tratada:

- a) Brevemente.
- b) Ampliamente.

2.- ¿Es importante que la empresa dirija una carta de bienvenida los empleados?

- a) Sí.
- b) No.

3.- Le gustaría que la carta fuese escrita utilizando el pronombre:

- a) Tu; ejemplo: Tu formas parte de la empresa...
- b) Usted; ejemplo: Usted es una pieza importante...
- c) Sr. o Srta. ejemplo. Sr.(ita), consideramos su ingreso de gran importancia...

4.- Si alguien firmara la carta. ¿Quién le gustaría que lo hiciera?

- a) Recursos Humanos.
- b) El jefe del Departamento.
- c) La Dirección General
- d) No deseo que sea firmada.

5.- Toda empresa maneja prestaciones. ¿Cómo deben manejarse dentro del manual?

- a) Específicas para todos los puestos que conforman la empresa.
- b) Comunes a todo el personal

6.- Dentro del manual, la empresa debe explicar las prestaciones:

- a) Ampliamente.
- b) Brevemente

7.- Las políticas básicas deben enunciarse:

- a) Ampliamente.
- b) Brevemente.

8.- Los valores propios de la empresa deben presentarse:

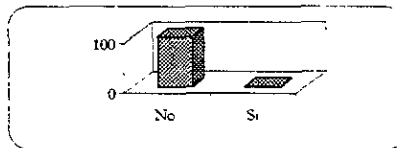
- a) Con frases.
- b) Con dibujos.
- c) La dos anteriores.
- d) Explicándolos únicamente.
- e) Otra: \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

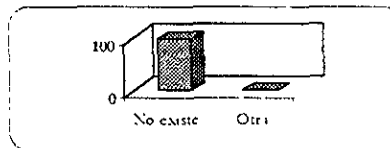
## V. 10 PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

### Resultados de la entrevista realizada al personal de Recursos Humanos:

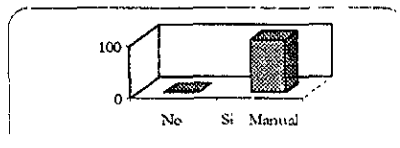
1.- ¿Han recibido algún tipo de inducción los empleados anteriormente?



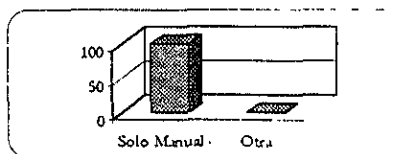
Razon:



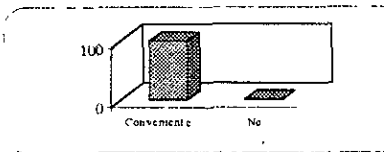
2.- ¿Consideran necesario incluir algún tipo de inducción?



b) ¿Únicamente el manual?



3.- ¿Estarían de acuerdo en que se lleve a cabo la elaboración de un curso complementario al manual?



4 - ¿Cómo se lleva a cabo la selección de personal?

- Se recibe el curriculum vitae de la persona, y de entre los candidatos se seleccionan los más aptos para el puesto, posteriormente se les llama a entrevista y se les aplican dependiendo del puesto que ocupe se aplican las pruebas.

5 - ¿Qué pruebas aplican?

Depende del puesto, y se dividen en Operativos y Supervisorios

Operativos: Psicométricos.	-Army Beta (números)
	- Percepción
Proyectivos	HTP (casa, árbol y persona)
	Machover y figura bajo la lluvia
Supervisorios: Psicométricos:	- Therman
	- Kostic
	- Cleaver

## 6. Especificaciones del manual.

Debe ser elaborado para todo el personal.

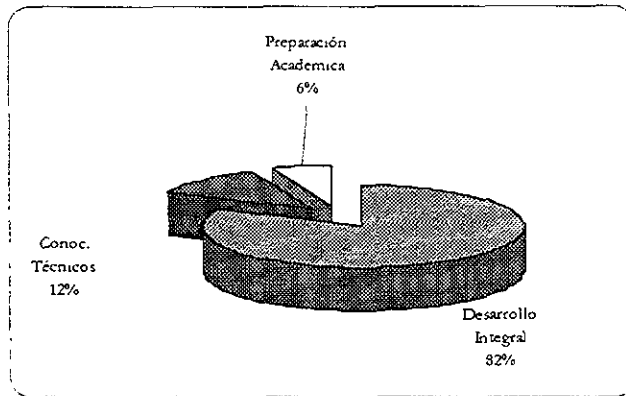
Contener las siguientes partes (no importa el orden):

Historia de la organización, prestaciones, carta de bienvenida. políticas y objetivo de la empresa. Si deseas agregar algún tema debes consultar

Elaborarlo en un máximo de 10 paginas.

Tamaño de 27.8 cm. por 15 cm.

**Resultados del cuestionario aplicado a estudiantes de**  
**Administración de Empresas,:**  
**PREGUNTA No. 1**  
**¿Qué es educación?**



Interpretación cualitativa:

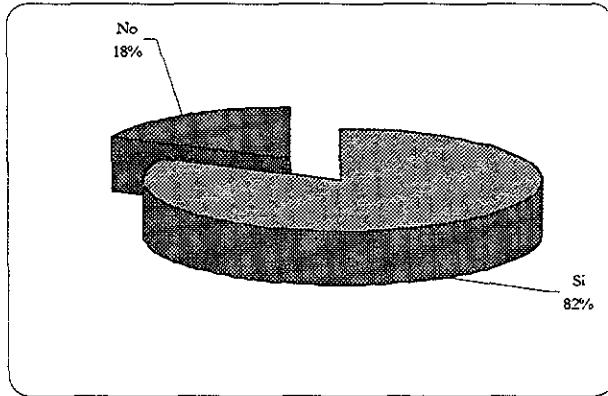
Esta pregunta nos sirve para determinar el concepto que los encuestados manejan acerca de la educación.

Podemos apreciar que el 82% de las personas que contestaron el cuestionario, consideran que la educación es un proceso permanente que ayuda al ser humano a desarrollarse integralmente. Esta respuesta nos da la pauta para considerar que la educación puede ser llevada dentro de la empresa. Donde recibe el nombre de capacitación o desarrollo y se tratan principalmente de la adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes que ayudarán al desarrollo profesional de cada persona.

El 12% opina que la educación es la adquisición de conocimientos técnicos y el 6% expresa que la educación termina con la preparación académica, ambas visiones limitan el concepto tratado en la pregunta.

## PREGUNTA No. 2

### ¿Te interesa trabajar en un banco?



Interpretación cualitativa:

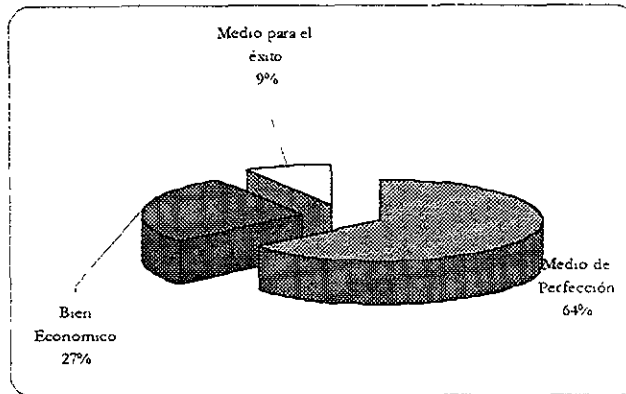
El objetivo de esta pregunta es determinar de entre las personas encuestadas, aquellas que les interesa trabajar en un banco y sirvió para ubicarlas dentro del contexto en el que nos encontramos.

El 82 % de las personas contesta afirmativamente a esta pregunta, por lo que resulta un campo importante en la demanda de empleos.

El 18% respondió negativamente a esta pregunta.

### PREGUNTA No. 3

#### Como definirías: Trabajo



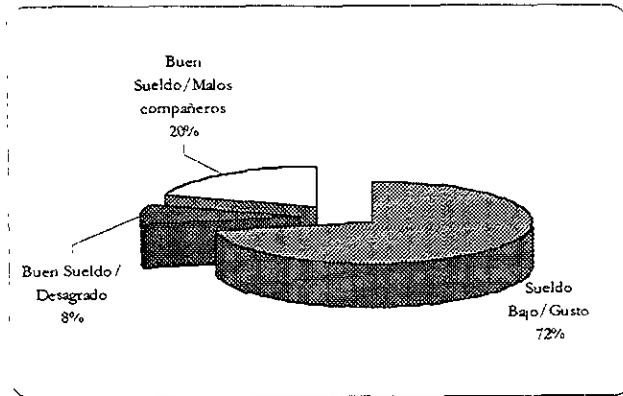
#### Interpretación cualitativa:

El 64% contestó que el trabajo es una actividad que permite al ser humano actualizarse y perfeccionarse, debemos considerar que esta definición coincide en gran parte con la de educación, aun cuando esta resultaría un poco limitada. Es por ello que consideramos que dentro de la actividad laboral, la educación es muy importante, y el trabajo puede ser visto como un medio para lograr que sea integral.

El 27% lo define como un medio para alcanzar el éxito y el 9% lo percibe como la actividad por la cual se recibe un bien económico.

## Pregunta No. 4

### Condiciones de Trabajo



Interpretación cualitativa:

El 72% de las personas contestó que prefieren un trabajo en el que se sientan a gusto aun cuando el sueldo es bajo, esto se complementa con la pregunta anterior debido a que consideran un medio para perfeccionarse.

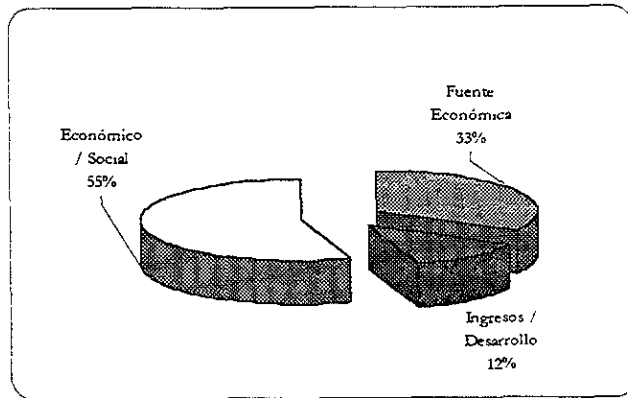
Sin embargo podría considerarse como una incongruencia en el 20% al considerar que prefieren buen sueldo aun cuando el ambiente laboral sea desagradable, pero si consideramos que prefieren un mal ambiente a un trabajo desagradable para ellos, confirma la pregunta anterior.

Esta pregunta va encaminada a los motivos que impulsan la realización de un trabajo así como las satisfacciones que se esperan del mismo.



## PREGUNTA No. 5

La empresa es:



Interpretación cualitativa:

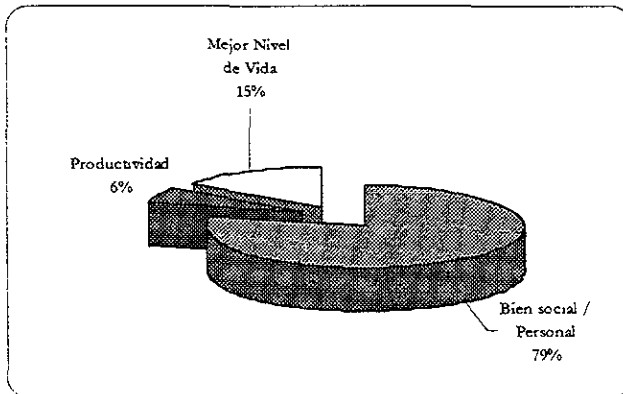
Esta pregunta demuestra una visión actual acerca del concepto de la empresa, donde se aprecia que la empresa es vista únicamente como un organismo económico.

Pero se contradicen con la definición que tienen acerca de lo que significa el trabajo, ya que debemos considerar que este se puede llevar a cabo dentro de una empresa.

Dentro de esta pregunta el 33% la considera una fuente económica, y sólo el 12% opina que la empresa es una fuente de ingresos y crecimiento personal.

## PREGUNTA No.6

### Trabajo: Objetivo Principal



Interpretación cualitativa:

Detectamos que el 79% de las personas considera como principal objetivo del trabajo, la satisfacción personal que produce un bien social.

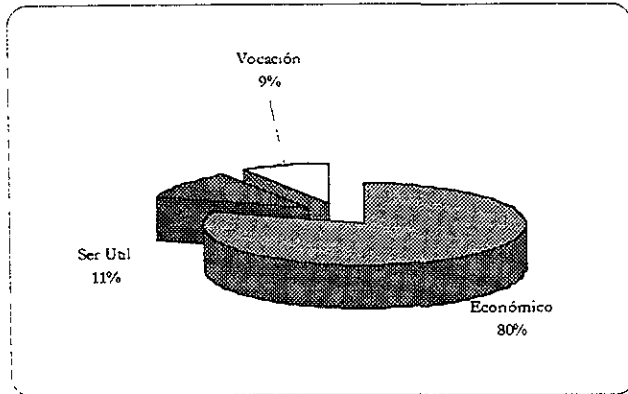
En la pregunta No. 3 el 27% lo considera como un medio para alcanzar el éxito, y en esta sólo el 15% considera que sirve para elevar el nivel de vida.

Aun cuando los porcentajes no son equitativos en ambas preguntas consideramos que la variación no resulta tan representativa.

Y el 6% considera que eleva la productividad.

## PREGUNTA No. 7

### Necesidad de Trabajar por:

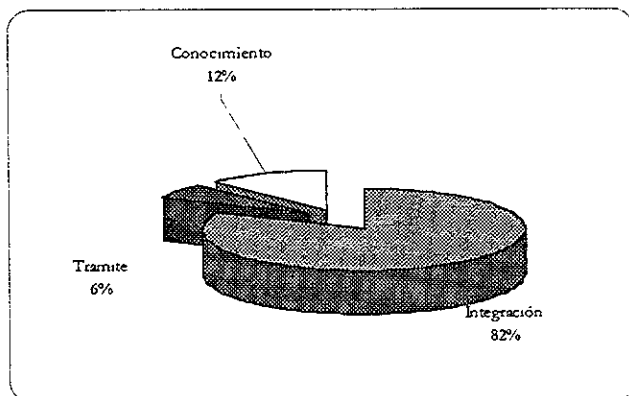


#### Interpretación cualitativa:

Es un hecho que actualmente el trabajo responde a una necesidad económica, sin embargo ha perdido su función principal como sería el medio para lograr la realización profesional de la persona al considerarse como una vocación, que es realmente cuando el trabajo adquiere su esencia y logra su fin que es el de lograr que el ser humano se realice.

## PREGUNTA No. 8

La inducción es:



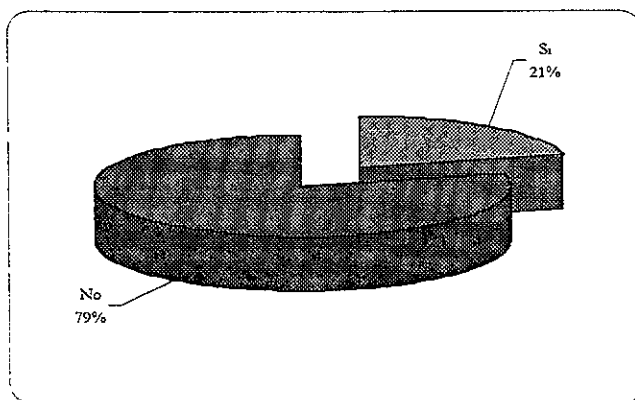
Interpretación cualitativa:

Esta pregunta justifica en gran medida este trabajo de tesis, ya que para el 82% de las personas encuestadas consideran que la inducción es indispensable para integrarse a la empresa en la cual laboran

El 12% opina que es un modo de conocerla y el 6% lo considera como un trámite para ingresar a la institución.

## PREGUNTA No. 9

### La empresa se encarga de educar

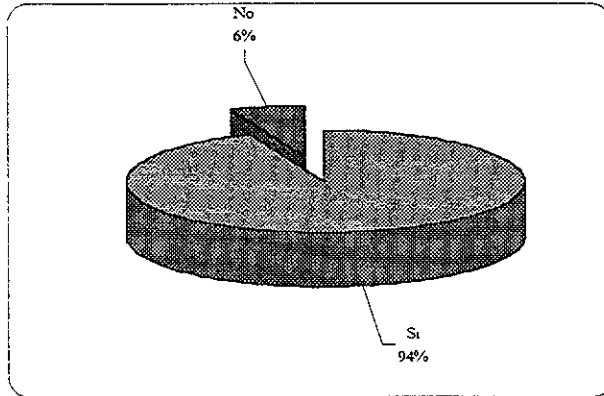


Interpretación cualitativa:

Esta pregunta confirma la interpretación cualitativa de la pregunta No. 5, debido a que la empresa no se considera una institución donde alguna de sus funciones sea educar.

El 21% de las personas nos expresa que si es una de las funciones y si realizamos una nueva comparación con la pregunta No.5, se aprecia un aumento del 11% (la diferencia entre el 12% de la pregunta No.5 y el 21 % de esta) en el modo de considerar el ser de la empresa.

**PREGUNTA No. 10**  
**Es importante la inducción**



Interpretación cualitativa:

La inducción es un proceso mediante el cual el sujeto conoce la empresa y se integra a ella, el 94% de los encuestados contestaron que era importante llevarla a cabo.

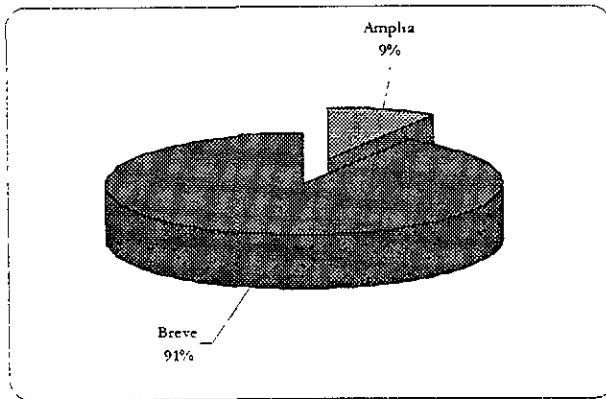
El 6% no lo considera necesario si observamos la gráfica de la pregunta No. 8 encontrará que el 6% corresponde precisamente a las personas que lo consideran como un trámite para ingresar a la empresa.

## SEGUNDA PARTE DEL CUESTIONARIO

## PREGUNTA No. 1

La historia

Extensión:

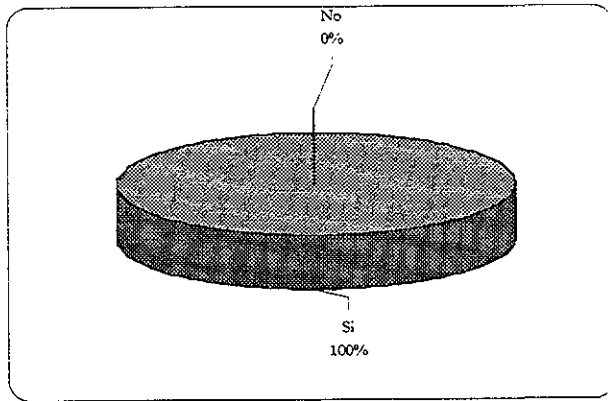


Interpretación cualitativa:

El 91% opina que la historia debe ser breve, y el 9 % que debería ser tratada ampliamente.

Debemos recordar que estos datos se utilizarán para elaborar el manual de bienvenida a una empresa de servicios bancarios

**PREGUNTA No. 2**  
**Carta de Bienvenida**  
**Es conveniente elaborarla**

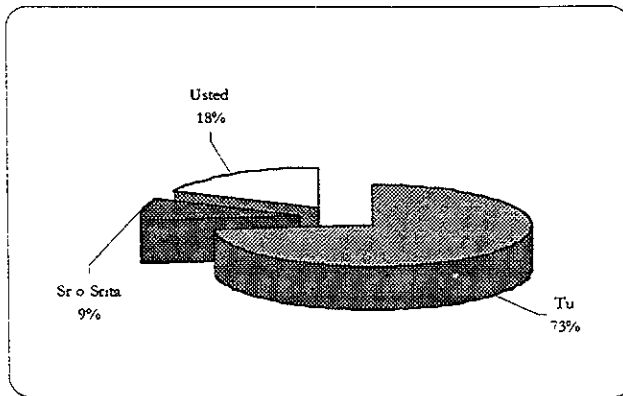


Interpretación cualitativa:

El objetivo de esta pregunta era determinar si es conveniente la elaboración de una carta dirigida al empleado por parte de la empresa, podremos apreciar que el total comento que seria conveniente dicha carta.



**PREGUNTA No. 3**  
**Carta de Bienvenida**  
**Pronombre**



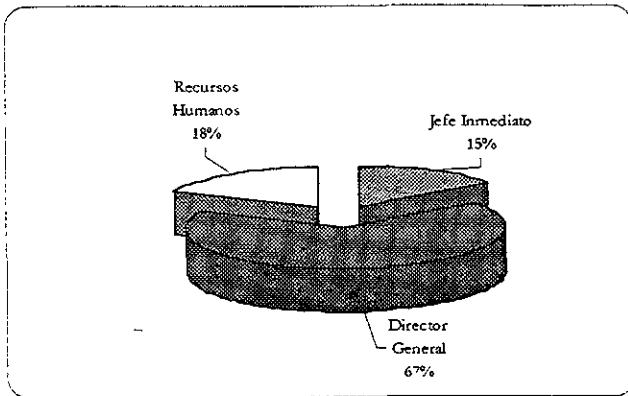
**Interpretación cualitativa:**

Al ingresar a trabajar a una empresa, se aprecia que buscan ser tratados como iguales, independientemente del puesto que ocupen.

El 73% de las personas lo afirman el 18% prefiere el pronombre Usted y el 9% el Señor o Señorita.

### Pregunta No. 4

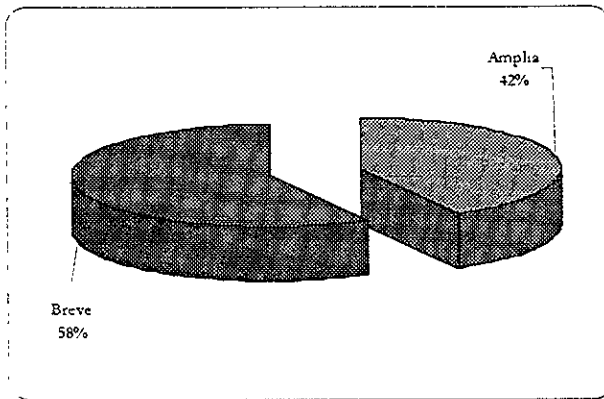
#### Carta firmada por:



Interpretación cualitativa:

El 67% prefiere la carta firmada por el director General. El 18% por el departamento de Recursos Humanos y el 15% por el jefe inmediato. Podríamos concluir que la mayoría de las personas prefieren que se dirijan a ellas personas con mayor jerarquía.

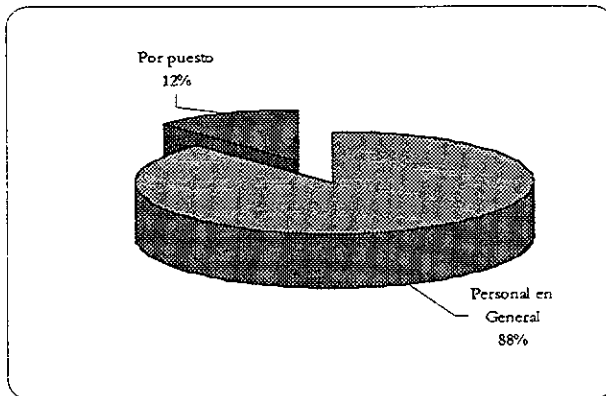
**PREGUNTA No. 5**  
**Prestaciones**  
**Extensión:**



**Interpretación cualitativa:**

Se aprecia que no existe un marcado predominio por la extensión específica de las prestaciones que ofrece la empresa como tal, el 58% considera que debe ser tratada con brevedad y el 42% que debe ser amplia, sin embargo, la premisa de brevedad predomina ligeramente y el trato en nuestro manual se realizará de manera breve.

**PREGUNTA No.6**  
**Las prestaciones deben ser:**

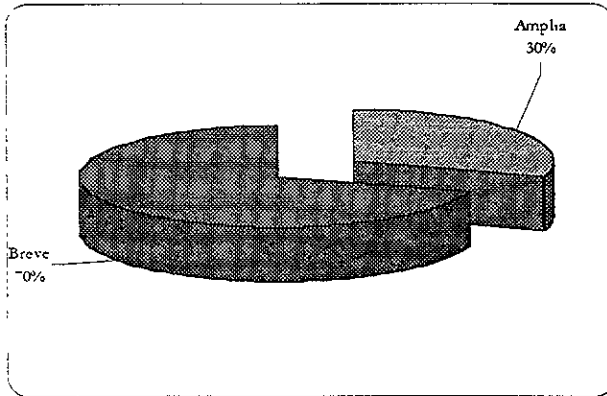


Interpretación cualitativa:

Se aprecia que el 88% de las personas encuestadas consideran que las prestaciones deben ser tratadas de modo general, es decir, dentro del manual manejar las prestaciones que sean comunes a todo el personal

El 12% considera que estas deben ser especificadas por puesto.

**PREGUNTA No. 7**  
**Políticas deben enunciarse:**

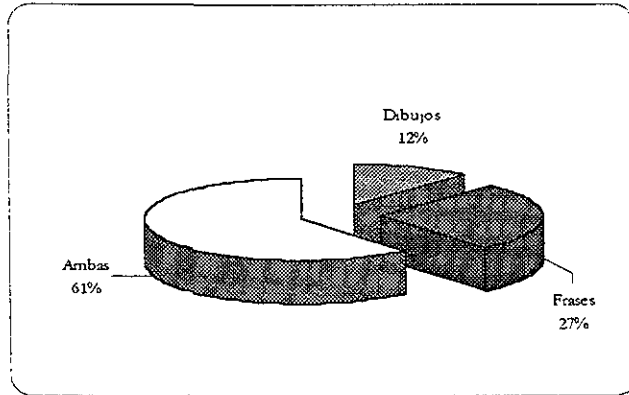


Interpretación cualitativa:

Se aprecia que las políticas básicas deben enunciarse brevemente según el 70% de los encuestados y el 30% considera que debería ser ampliamente

## PREGUNTA No. 8

### Presentación de los valores



Interpretación cualitativa:

El 61% contestó que tanto las frases como los dibujos son convenientes para presentarlas, además el 27% expresó que sólo con frases y el 12% con dibujos.

Cabe mencionar que esta pregunta constó de cinco reactivos, sin embargo los dos últimos fueron de abstención total, motivo por el cual no se aprecian en la gráfica.

## **V.15 PROPUESTA PEDAGOGICA**

Consta de dos partes:

- A) Manual para el Departamento de Recursos Humanos
- B) Manual de Bienvenida a una empresa de servicios bancarios

### **A) UN MANUAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.**

#### **Objetivo:**

Apoyar la selección e inducción del personal para aprovechar todas sus cualidades y capacidades para el óptimo ingreso del empleado a la compañía

#### **Introducción:**

Para que la evaluación psicopedagógica sea aprovechada dentro del proceso de inducción, requiere de cumplir con ciertas características y estas deben empezar desde el proceso de selección.

Para ello encontrarán a continuación las propuestas por parte de la autora de este trabajo acerca de las características y bases que debe tener una compañía así como cual es el proceso de selección óptimo para que sea aprovechado dentro del proceso de inducción y de esta manera lograr nuestro objetivo

**Bases de toda empresa que ayudarán a lograr el objetivo:**

Por parte de la empresa deberán contemplar dentro de sus bases los siguientes aspectos:

1ª Elaborar el organigrama de la empresa, lo que nos permite determinar los posibles caminos de cada empleado en el planteamiento del Plan de vida y Carrera cuando ingresa a la empresa

2ª. En caso de no tener el Análisis de cada uno de los puestos que integran el organigrama, deberá elaborarse de cuantos sea necesario; debemos recordar que para que un análisis de puesto sea completo deberá contener la descripción y el perfil propio de cada puesto.

3ª. Establecer un sistema de evaluación por objetivos, de esta manera podrá institucionalizarse la evaluación de los logros individuales y profesionales de cada empleado, a través del tiempo

4ª. Realización y Promoción del Plan de vida y carrera como unos de los objetivos de la empresa

5ª Tener por escrito la Misión, Visión y los Objetivos de la empresa y que estos sean claros, alcanzables y conocidos por todos los integrantes de la institución.

6ª. Propiciar el involucramiento del personal en dichos objetivos. Esto se debe a que no sólo hace falta encaminarnos a un objetivo, sino que debemos conocer y concordar en lo que queremos lograr.

“Cualquier camino es bueno si no sabemos al lugar al que queremos llegar”



**Bases por parte del Departamento de Recursos Humanos que deberá contemplar un proceso de selección:**

1ª. Elaborar la solicitud de empleo, que contenga todos los datos necesarios para recopilar la información del sujeto. Constará de 7 apartados:

- a) Datos personales
- b) Trayectoria académica
- c) Idiomas y porcentaje de dominio
- d) Trayectoria Laboral
- e) Datos físicos
- f) Habilidades Especiales
- g) Referencias personales

A continuación se muestra una propuesta de una solicitud de empleo.

**SOLICITUD DE EMPLEO**

FOTO

Puesto deseado \_\_\_\_\_ Sueldo  
deseado \_\_\_\_\_

**I. DATOS PERSONALES**

Nombre: \_\_\_\_\_

Lugar y fecha de nacimiento \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono(s): \_\_\_\_\_ Nacionalidad: \_\_\_\_\_

Profesión: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Estado civil: \_\_\_\_\_ Numero de hijos: \_\_\_\_\_

Nombre del (a) esposo (a): \_\_\_\_\_

Personas que dependen de usted: \_\_\_\_\_

Casa: \_\_\_\_\_ Automóvil \_\_\_\_\_

Numero y tipo de licencia de conducir \_\_\_\_\_

¿Pertenece a algún sindicato? Especifique cual \_\_\_\_\_

¿Tiene disposición para viajar?

¿Tiene disposición para cambiar de residencia? SI NO

¿Qué lugar prefiere? \_\_\_\_\_

**II. TRAYECTORIA ACADÉMICA**

Nombre	Años	Grado obtenido
Primaria:		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Secundaria		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Preparatoria, vocacional o bachillerato: (especifique cual _____)		
_____	_____	_____
_____	_____	_____
Estudios comerciales:		
_____	_____	_____
Estudios superiores:		
_____	_____	_____
Otros estudios		
_____	_____	_____

**III. IDIOMAS QUE MANEJA**

Idioma	Dominio(%)
_____	_____
_____	_____

**IV. TRAYECTORIA LABORAL:**

Empresa: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_  
Actividades realizadas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Tiempo: \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_  
Motivo de separación: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_  
Puesto: \_\_\_\_\_  
Actividades realizadas: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
Tiempo: \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_  
Motivo de separación: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Actividades realizadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tiempo: \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Motivo de separación: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Actividades realizadas: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Tiempo: \_\_\_\_\_ Sueldo \_\_\_\_\_

Motivo de separación: \_\_\_\_\_

## V. DATOS FISICOS

Estatura: \_\_\_\_\_ Peso: \_\_\_\_\_

Color de cabello \_\_\_\_\_ Color de ojos: \_\_\_\_\_

Enfermedades crónicas: \_\_\_\_\_

Lesiones laborales: \_\_\_\_\_

Enfermedades genéticas: \_\_\_\_\_

Familiares que padezcan alguna enfermedad:

¿Cuál?

Parentesco

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### VI. HABILIDADES ESPECIALES

Manejo de la Computadora: \_\_\_\_\_

Programas que se manejan: \_\_\_\_\_

---

Pasatiempos \_\_\_\_\_

¿Qué actividades realizas en tu tiempo libre?

---

¿Existe alguna otra actividad para lo que consideres que tienes cierto dominio y adicional al esto te guste?

---

### VII. REFERENCIAS PERSONALES

Nombre

Telefono

Ocupación

---

---

---

---

---

---

Conoce a alguna persona que labore en la empresa:

Nombre: \_\_\_\_\_

Puesto que ocupa: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma \_\_\_\_\_

En caso de emergencia comunicarse con:

\_\_\_\_\_

Direccion y telefono \_\_\_\_\_

Observaciones del entrevistador:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**GRACIAS.**

2ª Una vez que el candidato complete la solicitud deberá realizarse una entrevista de tipo introductorio para determinar si el candidato es viable en un primer momento y si cumple con las necesidades de la organización. En caso de que así sea esta entrevista se complementará con información acerca de la empresa y la situación acerca del posible puesto que pudiese ocupar aclarando si existe o no actualmente una vacante. Y asegurarse que el candidato esta de acuerdo con lo que la compañía le ofrece. Este candidato servirá para la base de datos de la institución en caso de que exista una vacante.

Si el candidato no cumple con las expectativas deberá informársele cuales son esos puntos por los cuales no se considera óptimo para la empresa.

En ambos casos deberá darse las gracias por el tiempo al despedirse.

3ª. Cada vez que una empresa tenga una vacante deberán revisarse las evaluaciones por objetivos y los planes de vida y carrera de los empleados dentro de la organización. Lo óptimo es que las personas pertenecientes a la organización sean contemplados para el puesto horizontal y posteriormente el superior y que las personas de nuevo ingreso a la compañía, se incorporen en puesto medios o bajos para tener mayor oportunidad de desarrollo dentro de la misma, y del mismo modo conocer todos los aspectos de esta.

4ª. Una vez verificado las fuentes de reclutamiento ya sean interna o externa, deberá realizarse la entrevista profunda a los posibles candidatos. Y una entrevista con el que sería su jefe inmediato



5ª. Posterior a esta entrevista se realizará la aplicación de los exámenes Psicométricos correspondientes, esto es que incluya dentro de la batería:

*Pruebas de Personalidad*

*Pruebas de Habilidades*

*Pruebas de Conocimientos*

Elaborar el perfil psicológico de todos los candidatos, determinado las fuerzas y debilidades de cada uno de ellos.

6ª. Confrontar el perfil del cada candidato con el análisis del puesto, este debe contener tanto la descripción del puesto como el perfil del mismo y se presenta con los siguientes apartados

- a) Encabezado: nombre que recibe el puesto
- b) Genérica: síntesis del puesto, objetivos y funciones del mismo
- c) Específica: Lista de actividades del puesto con responsabilidad y autoridad.
  - Especificación: características necesarias.
  - Definición del puesto Educación o grado académico requerido
- d) Experiencia
- e) Habilidades
- f) Atributos personales.

En caso de querer elaborar un análisis de puesto lo mas completo posible, ver Anexo # 9, en donde se sugiere que dicho formato sea llenado por el ocupante anterior del puesto, el cual debe contener, datos generales (departamento, a quien reporta, entre otros), descripción generica (en que consiste el puesto) y analítica (actividades cotidianas, periódicas, eventuales). Requerimientos del puesto (nivel académico, áreas de especialidad, idiomas,

experiencia, tipo de labor, física o mental, responsabilidad, condiciones del lugar de trabajo).

7ª. Posteriormente los candidatos deberán presentar un examen médico para poder ser admitidos dentro de la empresa.

8ª. Se seleccionará al candidato que haya cumplido más fielmente con las exigencias de la compañía y del puesto que realizará.

#### **Pasos para el proceso de inducción del empleado:**

1ª Una vez que el candidato es contratado, la empresa a través del departamento de recursos humanos deberá dar a conocer al empleado los puntos positivos por lo cual fue contratado, es decir, las fortalezas en la personalidad del individuo que se ayuden en el trabajo que desempeñará.

2ª Posteriormente se realizará la Inducción a la Organización, dando a conocer al empleado la historia, el organigrama, entre otras y deberán determinarse los aspectos que identifican su persona y que la empresa busca en sus empleados. Enumerarlos y confrontarlos con la misión, valores, visión, propósitos y metas de la empresa con el empleado.

3ª Dentro de la Inducción al Departamento, además de dar a conocer a sus integrantes, la distribución etc. Deberá elaborar el plan de carrera dentro del departamento conjunto con el jefe inmediato es en este momento donde se incorporan las áreas de oportunidad de la persona para que estas sean

también verificadas en la evaluación por desempeño. Para los cambios de hábitos o actitudes, deberán introducirse dos objetivos por año y estos serán los únicos que se revisarán en períodos mensuales únicamente incorporamos dos objetivos porque considero que los hábitos y comportamientos son los más difíciles de modificar y requieren de supervisión constante. En este momento se realizará la introducción al puesto y es muy importante que el jefe inmediato la realice.

Actualmente un empleado que ingresa a un puesto generalmente continua en el mismo hasta que decide irse o en caso contrario hasta que a alguno de un puesto mayor lo apoya para que sea promovido. Lo que buscamos es que se tomen en cuenta las aptitudes, actitudes e intereses de cada persona que integra la organización y de acuerdo a su plan de vida y carrera y *promover su desarrollo personal y profesional, fijando objetivos realistas.*

A modo de ejemplo, podríamos citar el siguiente caso:

El departamento de Crédito esta integrado por la gerencia de cobranza y de cartera vencida, ambos deben tener 1 analista, en caso de que ingrese un nuevo analista a la gerencia de cobranza este deberá aprender su puesto y al mismo tiempo tener en cuenta las habilidades y conocimientos que se requieren para el puesto de analista de la cartera vencida (para buscar la *promoción horizontal en un primer momento*), una vez que haya dominado ambos puestos deberá preocuparse por el puesto superior y prepararse para en un futuro próximo ocuparlo. Y así sucesivamente, pero deben tener en cuenta la dinámica de la compañía, las exigencias de la misma, las posibilidades del empleado, entre otras cosas

## **B) UN MANUAL DE BIENVENIDA A UNA EMPRESA DE SERVICIOS BANCARIOS.**

Se elaboró el manual de bienvenida de una empresa de servicios bancarios. el cual consta de 12 páginas. Las características además de las propias de un manual son:

La información se maneja de un modo ligero y breve,

Contiene una carta de bienvenida, la cual esta escrita empleando el pronombre *en 2ª persona del singular*, porque independientemente de las personas encuestadas eligieron este pronombre, consideramos que involucra a la persona.

La carta fue firmada por el Director General de la Compañía.

La historia se maneja por los puntos principales y de manera simplificada Y el organigrama es esquemático, donde el punto medular es el cliente.

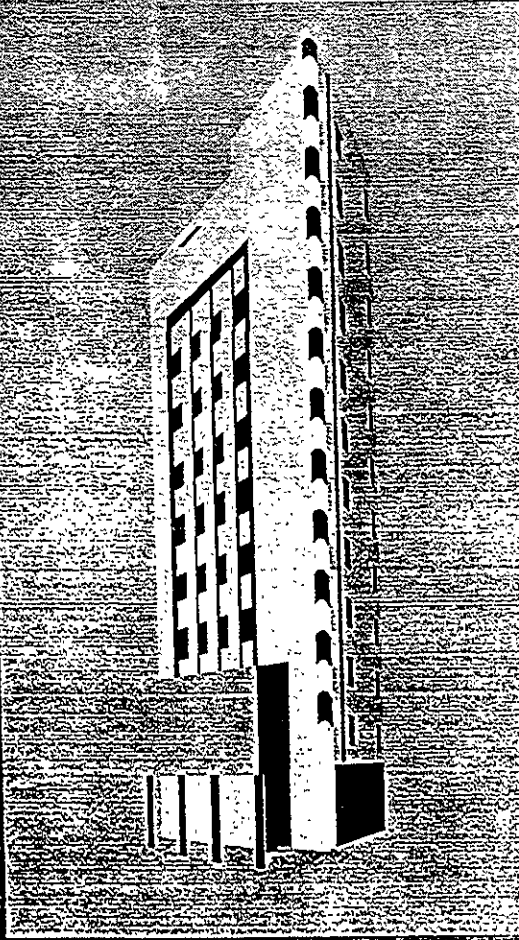
Las Prestaciones se enunciaron de manera breve y fueron dirigidas al personal en general.

Las políticas se enunciaron brevemente, el objetivo de la compañía trata los puntos más importantes y los valores se reforzaron con frases y dibujos que aludan al valor.

Enunciamos también las actividades de capacitación y se cierra el manual con frases de aliento.

A continuación se muestra el manual, el cual tuvo vigencia de una año en la empresa de servicios bancarios para la que fue elaborada.

MANUAL DE



B  
I  
E  
N  
V  
E  
N  
I  
D  
A

**MANUAL DE BIENVENIDA PARA EL PERSONAL DE NUEVO  
INGRESO AL GRUPO FINANCIERO PRIME  
INTERNACIONAL (BITAL)**

**ÍNDICE (CONTENIDO)**

	Páginas
I. Bienvenida	2
II. Introducción	
1. Historia.	3
2. Estructura de la organización.	4
III. Prestaciones	
1. Prestaciones económicas.	5
2. Vacaciones y días feriados.	5
3. Prestaciones sociales.	6
4. Prestaciones culturales.	6
IV. Políticas Básicas	
1. Misión.	7
2. Políticas.	7
3. Objetivo general.	8
4. Valores.	8
V. Desarrollo y Capacitación de Personal	11

## I. BIENVENIDA

Nos place darte la más cordial bienvenida al Grupo Financiero Prime Internacional (Bital), esperando que encuentres entre nosotros la oportunidad de desarrollarte íntegramente.

Estamos seguros de que al contratarte se ha efectuado la selección más acertada, por lo que esperamos que tu integración a esta Institución sea tan grata como es para nosotros el contar con un nuevo colaborador.

La finalidad de este manual es presentarte un panorama general de beneficios e información relevante que te sirva para integrarte a la familia **Bital** contando con las herramientas suficientes en el ejercicio de tus actividades.

Estamos convencidos de que la mejor forma para entender el presente del Grupo e identificarse con sus metas actuales, es mediante el conocimiento de sus orígenes y políticas, lo cual te permitirá una integración activa.

Deseamos que tu incorporación cumpla con tus expectativas, y que sirva de base para incrementar los niveles de calidad, productividad y servicio que todos los que participamos en esta organización, deseamos que tenga **BITAL** con relación a nuestros objetivos.

Nuestra filosofía de trabajo busca ser congruente con los objetivos personales de cada uno de sus elementos:

"Tu desarrollo integral, es base de nuestro crecimiento como Grupo".

No olvides que la piedra angular sobre la que se cimientan los alcances de esta Institución, son tu aportación y anhelo por alcanzar la excelencia día con día.

## II. INTRODUCCIÓN

### 1. HISTORIA

El origen del Grupo se remonta a 1976 al fundarse el Banco de Crédito y Servicio, Bancrecer, a través de la fusión de diversas empresas financieras, como la primera Institución de Banca Múltiple en nuestro país. Al pasar los años se incorporan al Banco otras Instituciones tales como:

- Valores Bancrecer (hoy Casa de Bolsa Prime);
- Seguros Independencia (hoy Seguros Interamericana);
- Fianzas México; y
- Arrendadora Bancrecer (hoy Arrendadora Prime);

creándose así el conjunto de filiales más completo de la Banca Mexicana.

En 1982 se estatiza la Banca y Bancrecer pasa a manos del Gobierno Federal, siendo el Banco más productivo y eficiente de toda la Banca Mexicana.

En 1984, los antiguos accionistas de Bancrecer fundan "Grupo Privado Mexicano, S.A. de C.V." (Grupo Prime), con las empresas financieras no bancarias que pertenecían a Bancrecer.

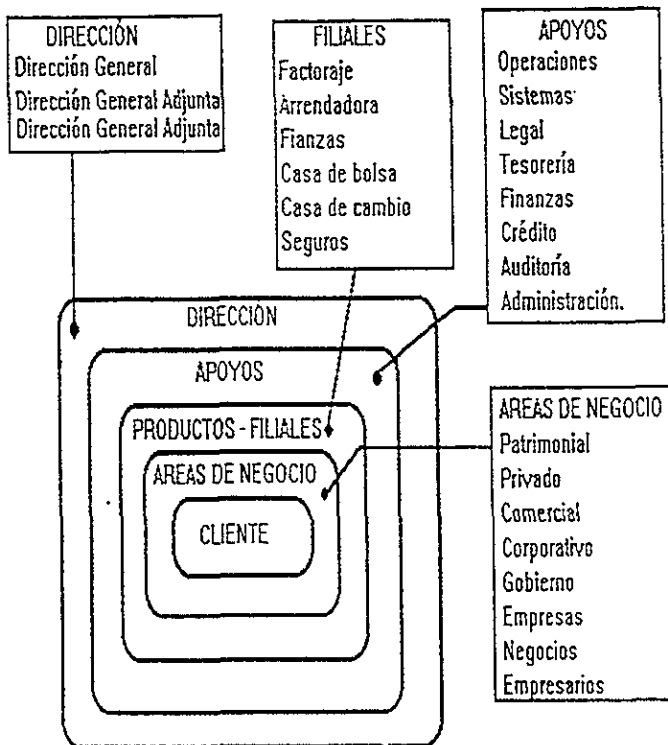
En 1991, Grupo Prime se constituye como "Grupo Financiero Privado Mexicano", siendo la primera agrupación financiera autorizada en el país y contando con todos los servicios financieros exceptuando los bancarios.

En Junio de 1992 debido a la privatización, el Grupo Financiero Prime, adquiere el Banco Internacional constituyéndose así:

**"GRUPO FINANCIERO PRIME - INTERNACIONAL (BITAL)."**



## 2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN



El CLIENTE es el centro de nuestra organización

### **III. PRESTACIONES**

Los empleados del Grupo Financiero BITAL tendrán derecho a recibir prestaciones de carácter económico, social y cultural, de conformidad con las siguientes normas:

#### **1. PRESTACIONES ECONÓMICAS**

Son aquellos beneficios que el trabajador gozará conforme vaya cumpliendo antigüedad en la Institución.

Siendo una de las principales preocupaciones del Grupo el proteger la economía de sus empleados, les proporcionará medios para alcanzar bienestar y seguridad tanto individual como familiar.

- 1.1 Préstamos personales;
- 1.2 Préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero, incluyendo automóviles;
- 1.3 Préstamo hipotecario;
- 1.4 Seguro de vida;
- 1.5 Servicio médico;
- 1.6 Aguinaldo.

#### **2. VACACIONES Y DÍAS FERIADOS**

Con el objeto de recompensar el esfuerzo personal, BITAL estima que todo empleado que ha cumplido con su trabajo, tiene derecho a descansar y obligación de disfrutar de sus vacaciones anuales, después de haber cubierto con el tiempo de servicio estipulado y en acuerdo con su superior inmediato.

##### **PERÍODO VACACIONAL**

<b>AÑOS CUMPLIDOS</b>	<b>DÍAS OTORGADOS</b>	<b>PRIMA VACACIONAL</b>
1	6 días	29 días
2	8 días	27 días
3	10 días	25 días
4 a 8	12 días	23 días
9 y 10	14 días	21 días
11 a 13	14 días	26 días
14 y 15	16 días	24 días
16 a 18	16 días	29 días
19 a 23	18 días	27 días
24 a 28	20 días	25 días
29 a 33	22 días	23 días
34 a 38	21 días	24 días

Nuestras labores se suspenderán de acuerdo al siguiente calendario de días festivos:

### DÍAS FERIADOS

MES	DÍAS
ENERO	1°
FEBRERO	5
MARZO	21
MAYO	1° y 5
SEPTIEMBRE	1° y 16
NOVIEMBRE	2 y 20
DICIEMBRE	12 y 25

Jueves y Viernes Santo.

### 3. PRESTACIONES SOCIALES

- 3.1 Asistencia médico-quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria (empleados, beneficiarios, jubilados y pensionados);
- 3.2 Salario íntegro por incapacidad;
- 3.3 Rehabilitaciones;
- 3.4 Asistencia dental;
- 3.5 Asistencia obstétrica;
- 3.6 Pensión del 2.5% por cada año de servicios que el empleado haya prestado al Banco;
- 3.7 Incapacidades;
- 3.8 Prestaciones asignadas por la Ley del Seguro Social.

### 4. PRESTACIONES CULTURALES

- 4.1 Programas de actualización y formación propios para cada puesto.
- 4.2 Posibilidades para cursos de superación personal y profesional.
- 4.3 Participación en eventos artísticos y culturales.

## IV. POLÍTICAS BÁSICAS

### 1. MISIÓN

El GRUPO PRIME INTERNACIONAL - BITAL valora el esfuerzo conjunto de las personas y empresas que lo integran, cuyas metas comunes sean:

- \* Lograr la **EXCELENCIA** en los servicios financieros brindados, buscando ser el grupo más **eficiente y productivo** de nuestro país.
- \* Promover el concepto de “**Calidad de Vida en el Trabajo**” como fundamento de la **productividad**.

El Grupo busca incorporar en sus integrantes la elaboración de un **Plan de Vida y Carrera** que propicie y facilite su desarrollo integral (profesional y personal) de su equipo de trabajo.

### 2. POLÍTICAS

#### 2.1 De captación.

Base fundamental del negocio en la búsqueda del liderazgo en el mercado.

#### 2.2 De crédito.

El grupo está orientado al financiamiento y crédito para empresas y/o particulares, buscando obtener mayor rentabilidad y recuperación de cartera.

#### 2.3 De servicio.

Ofrecer mayor calidad, rapidez, honestidad y eficiencia en el servicio brindado.

#### 2.4 De operación.

Mayor concentración de servicios financieros en cada sucursal.

#### 2.5 De sucursales.

Obtener mayor productividad y eficiencia en cada una de ellas.

### 3. OBJETIVO GENERAL

Ser productivo y eficiente requiere del esfuerzo y la voluntad conjunta del grupo al cual te incorporas. Para lograrlo es necesario alcanzar un:

- \* Desarrollo profesional sólido.

Basado en:

- \* Una cultura del servicio.
- \* Unificación de objetivos.
- \* Compromiso social.

### 4. VALORES

#### 4.1 Amabilidad.

Es la cortesía, disposición y confiabilidad con que se atiende a una persona, dejando a un lado las necesidades propias.

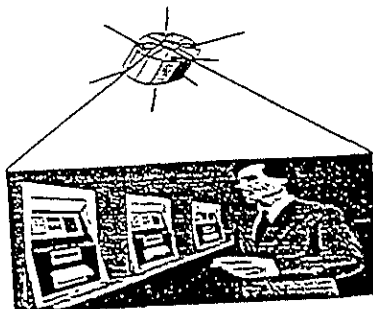
*“Mantén una sonrisa en tus labios ¡SIEMPRE!”*



#### 4.2 Productividad.

Hacer más en el mismo tiempo, teniendo una concepción mental de actuar y pensar siempre positivo.

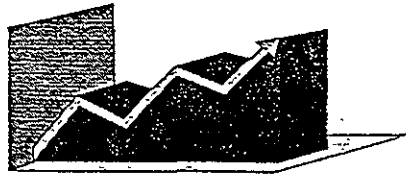
*“¡Despierta!, sé creativo, sólo tú conoces lo que eres capaz de hacer, ¡Aprovecha tus habilidades!”*



#### 4.3 Eficiencia.

Cada uno de nosotros es responsable de lograr los resultados (eficacia), haciendo las cosas bien (eficiencia), llegando así a la efectividad individual e institucional.

*El logro de tus pequeñas metas conformarán tus grandes resultados".*



#### 4.4 Honestidad.

Responsabilidad y transparencia en el manejo de los recursos materiales e intelectuales y el compromiso de buscar siempre actuar correctamente y con justicia.

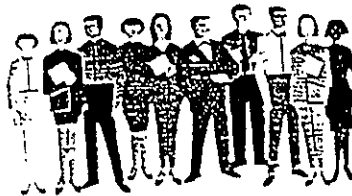
*"Se te ha depositado un bien, confiamos en ti. ¡No nos defraudes!"*



#### 4.5 Esfuerzo.

Implica poner mente y corazón y encauzar tu energía con entusiasmo para realizar tus actividades, luchando por vencer los obstáculos que se te presentan..

*¡Asume el compromiso de que solamente a través de tu esfuerzo podrás forjarte como el ser que deseas ser!*



#### 4.6 Sencillez. . .

Es reconocer tus cualidades y defectos y mostrarte a las demás sin máscaras. Se opone al doblez, a la pedantería, al complejo de superioridad y a la hipocresía. Se da en el ser, en el hablar, actuar y vestir.

*Valora a los que te rodean y busca constantemente lo positivo que hay en ellos. Una persona inteligente siempre aprende algo de los demás.*



#### 4.7 Servicio

La disposición de orientar tus valores, conocimientos, habilidades y empeño para atender tanto a los clientes externos como internos, de manera esmerada, responsable y eficaz en función de sus necesidades y expectativas.

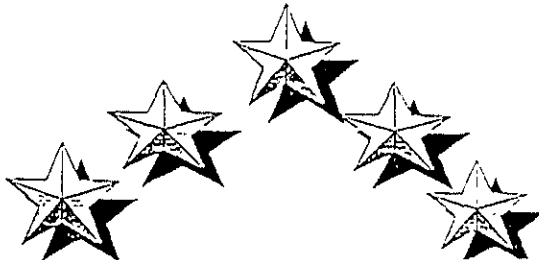
*El que no vive para servir, no sirve para vivir.*



#### 4.8 Excelencia.

Es la actitud profunda y constante encaminada a alcanzar la perfección. Es la forma auténtica de vivir los valores, de expresarlos y compartirlos.

*Si una persona se exige a sí misma lo que puede dar, probablemente no haga nada, pero si se exige más de lo que puede dar, hará lo que realmente puede realizar.*



## V. CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Las actividades de capacitación y desarrollo están orientadas al crecimiento personal, laboral y profesional de los integrantes del grupo. Se llevan a cabo a través de las prestaciones culturales que la Institución proporciona.

Para alcanzar la productividad y eficiencia en los servicios brindados es fundamental que todos los integrantes del Grupo, reciban una excelente capacitación en los productos y servicios que ofrecemos. Consideramos que dichas actividades deben ser resultado de tu entusiasmo y deseos de superarte.

**Sólo recuerda:**

No te desanimes al encontrar obstáculos.

Si vas a desanimarte al primer indicio de oposición o adversidad, no llegarás muy lejos en el camino al éxito.

Debemos tener fe en nuestros propios esfuerzos y en nuestro ánimo para perseverar.

¡Preocúpate por dar lo mejor que tengas!

**¡BIENVENIDO!**



## VI. GLOSARIO

### Captación:

Se caracteriza por ser la promoción enfocada a la apertura de nuevas cuentas.

### Calidad de vida en el trabajo:

El grupo busca darte las condiciones físicas y psicológicas necesarias que permitan la realización óptima de tus actividades, pero también requiere de tu participación y apoyo para lograr mayor eficiencia.

### Desarrollo Integral

Es propio de todo ser humano y debe ser base para la realización plena de la persona. Debemos tomar en cuenta que el Desarrollo Integral abarca todos los ámbitos que conforman la personalidad de un individuo como: biológico psicológico y social.

### Filiales:

El Grupo Financiero Prime Internacional, está integrado por ocho empresas con las que ofrecemos a nuestra clientela todos los servicios financieros y dos empresas más que realizan las funciones de administración y arrendamiento de inmuebles, entre otros servicios corporativos.

### Manual

Busca dar orientación a las personas de recién ingreso para conocer los lineamientos que rigen en el Grupo al cual se incorporan.

## VII. BIBLIOGRAFÍA

Grubbs, Ph. D M. Ray

Banca de Excelencia

Ed. Panorama; México 1993; 142 págs.

Folletos:

De Buen U. Fernando

Informe anual 1993. Grupo Financiero Prime Internacional

Impresión Imprenta Madero S.A. de C V.; 79 págs.

Del Valle Perochena, Blanca

Grupo Financiero Prime Internacional. Instancias de Autoridad, decisión, propósitos y metas políticas v proyección

## V.15 CONCLUSIONES

1ª. Este trabajo de investigación carecería de importancia, si no busca fomentar la proactividad de las personas a las que va dirigido, que significa tomar la iniciativa para responsabilizarnos de nuestro actos pero sobretodo de nuestra vida, lograr que cada persona luche por hacer bien su trabajo y con el apoyo de la empresa, que finalmente se verá beneficiada al contar con individuos que van más allá de "cumplir con el trabajo asignado"

2ª Es muy importante reconocer los logros del empleado y apoyarlo a la mejora de sus aspectos críticos o debilidades, permirnos reforzar su confianza y credibilidad en sí mismo, en su futuro y en la compañía. "La crítica como la lluvia debe ser lo suficientemente suave para alimentar el crecimiento de una persona sin destruir sus raíces.

3ª Este trabajo no esta concluido, debemos preparar al personal de modo constante y permanente, para fomentar las promociones reales y sin errores, basadas en descripciones de puesto firmes y flexibles a los requerimientos que demandan los clientes. Basados además en la planeación de objetivos y estrategias elaborados de manera conjunta empresa-empleado.

4ª. Este trabajo busca fomentar la lealtad del empleado a la compañía y a la inversa, lo que dará como resultado personas que quieran a la empresa, que

se “pongan la camiseta” y finalmente el beneficiado serán el empleado, el cliente y la asociación bancaria

5ª. Este manual puede aplicarse no sólo a una empresa de servicios bancarios, es actualmente una necesidad, porque de lo contrario las compañías ingresarían a una competencia de sueldos para atraer al personal, y tanto la asociación como el empleado resultarían perjudicados porque se limitaría al trabajo como un medio económico y no de desarrollo personal y profesional

6ª Los resultados de la evaluación psicopedagógica pueden ser empleados en el proceso de inducción siempre y cuando la empresa busque el desarrollo y perfeccionamiento del ser humano, por consiguiente debe tratar de fomentar las actitudes y aciertos en la conducta de las personas que ayuden a que el trabajo se realice del mejor modo posible

7ª. La elaboración conjunta entre empresa y empleado ayudara a que el trabajo cumpla con su fin primario que es la correalización del hombre que lo lleva a cabo y la sociedad en sí.

8ª. El objetivo de ello es lograr que la persona se identifique con la empresa a través del conocimiento de su persona, de sus capacidades y limitaciones, pero además tener la noción de mejora, que requiere esfuerzo y dedicación pero sobretodo involucramiento del interesado

9ª. Finalmente que la evaluación por objetivos que repercutirán en su persona y en sus logros profesionales.



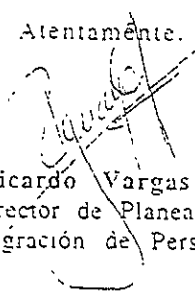
México, D. F., a 1 de junio de 1995.

A quien corresponda,

Por medio de la presente, hago constar que la Srta. Emma Laura Larrínaga Alvarez, una vez que realizó una detección de necesidades, elaboró el manual de bienvenida de este Grupo Financiero, cuyo objetivo es cumplir con un requerimiento de la tesis profesional, correspondiente a la Licenciatura de Pedagogía.

Para mayores informes, acudir al Grupo Financiero BITAL, cuyas oficinas de Recursos Humanos, se encuentran en Reforma # 243, piso 3, Torre "B", o al teléfono 721-2222 ext 5646 o 5650.

Atentamente.



Lic. Ricardo Vargas Aguayo.  
Subdirector de Planeación e  
Integración de Personal

## **ANEXO No.2**

### **EL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO Y GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL**

Este documento pretende dar un panorama global del Sistema Financiero Mexicano y de su evolución en los últimos años; así como el papel que juega Grupo Financiero Prime - Internacional en este contexto. Para ello se presenta primero una breve historia del Sistema Financiero Mexicano y el proceso de modernización llevado a cabo en el último sexenio. En segundo lugar se presenta la estructura de las agrupaciones financieras, y en tercer lugar se presenta una breve descripción general del Grupo Financiero Prime ~ Internacional, incluyendo una breve descripción de las empresas que lo conforman y su situación dentro del Sistema Financiero Nacional.

#### **1. ANTECEDENTES**

##### **1.1 De la Banca Especializada a la Banca Múltiple.**

Desde la década de los treinta hasta mediados de la década de los setentas, nuestro país manejó un sistema financiero basado en entidades especializadas que practicaban distintos tipos de banca. Así teníamos Banca de Depósito, Banca de Ahorro, Banca Financiera, Banca Fiduciaria y Banca de Préstamo para la Vivienda.

Por otro lado existían las llamadas Instituciones Auxiliares de Crédito entre las que se contaban las Bolsas de Valores, Cámaras de Compensación, Uniones de Crédito y Almacenes de Depósito. Por separado y bajo un esquema de total autonomía existían las instituciones de protección, es decir las Aseguradoras y Afianzadoras.

El desarrollo de los Bancos de Depósito permitió la agrupación a su alrededor de instituciones especializadas particularmente bancarias y financieras, almacenes de depósito y empresas de protección. Esto fué posible ya que la práctica demostraba que la venta de servicios financieros en paquete y la utilización de ventanilla única era la forma más eficiente de comercializar los servicios financieros.

Esta tendencia de agrupamiento fué reconocida por las autoridades que primero propiciaron en 1976 la aparición de la Banca Múltiple y posteriormente la integración formal de los Grupos Financieros, medida que no pudo llegar a cristalizarse debido a la estatización de la Banca a finales de 1982.

##### **1.2 El periodo de la Banca Nacionalizada.**

Durante el periodo de estatización bancaria, el sistema financiero experimentó muy importantes cambios:

Por un lado el estado procuró la desvinculación de los bancos de otros intermediarios financieros. Esta situación se dió sobretodo en el ámbito de tenencia accionaria, ya que en lo operativo el proceso fué más lento por existir importantes inercias.

Por otro lado el requerimiento de una intermediación financiera manejada por el sector privado propició un auge en las operaciones de esta índole permitidas por la legislación:

Las Arrendadoras Financieras, entidades que ya existían y que fueron reglamentadas como Instituciones Auxiliares de Crédito, vinieron a jugar un papel muy importante en los préstamos a bienes de consumo duradero actuando como las financieras de los años sesentas. Posteriormente se reglamentaron las empresas de factoraje que si bien ya operaban en el mercado no fueron reglamentadas hasta fechas recientes.

El mayor desarrollo en el período señalado lo tuvieron las Casas de Bolsa que no sólo incrementaron fuertemente su participación en el mercado, si no que desarrollaron en la medida en que la economía y la reglamentación lo permitía una rica variedad de operaciones que innovaron las prácticas financieras del país, y crearon la denominada banca paralela.

A finales de los ochentas existían por lo tanto en México los conglomerados financieros creados alrededor de la banca estatizada, que incluían en algunos casos arrendadoras y empresas de factoraje y los administrados por la iniciativa privada creados principalmente alrededor de casas de bolsa y que también incluían principalmente empresas de factoraje, arrendadoras, casas de cambio y en algunos casos estaban ligados con alguna aseguradora.

## 2. PROCESO DE MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO MEXICANO.

A finales de los 80's comenzó el proceso de modernización del Sistema Financiero Mexicano, que podemos dividir en tres grandes etapas:

- La liberación de mercados financieros.
- La desincorporación de la banca comercial y
- La apertura del sector financiero.

Al mismo tiempo y para poder realizar todos estos cambios se tuvo que ir adecuando el marco jurídico.

### **2.1 Liberación del mercado financiero.**

Para cumplir con los objetivos de la modernización financiera, el fortalecimiento del ahorro interno y la canalización eficiente de los recursos crediticios, se tenía que dotar a las instituciones de la libertad suficiente para realizar sus operaciones, es por ello que en los últimos años se han eliminado ciertas restricciones que impedían a los intermediarios bancarios actuar con libertad.

### *2.1.1 Eliminación del encaje legal y del coeficiente de liquidez.*

Durante muchos años los recursos que captaban los bancos estuvieron sujetos a un encaje legal, de cada peso que recibían como depósito debían de tener invertido en el banco de México 70 centavos. Este encaje legal después fue sustituido por el coeficiente de liquidez que equivalía a 30 centavos por cada peso depositado. A partir de septiembre de 1991 se elimina también el coeficiente de liquidez. Permaneciendo únicamente la restricción de mantener un coeficiente del 15% de la captación en moneda extranjera en el Banco de México.

### *2.1.2 Eliminación de créditos selectivos:*

Los llamados cajones de crédito también limitaban a los bancos sobre qué hacer con el dinero que tenían para prestar ya que las autoridades obligaban a que ciertos porcentajes de sus recursos fueran canalizados a diversas actividades en específico, por ejemplo proyectos agrícolas o de infraestructura.

Con esta restricción y la anterior, a finales de los 80's los bancos podían canalizar libremente un porcentaje menor al 30% de sus recursos. Hoy en día pueden decidir sobre la colocación del 100% de sus recursos en moneda nacional.

### *2.1.3 Liberación de tasas pasivas y de plazos.*

Otra restricción importante que tenía la banca era la de un tope máximo en las tasas pasivas y restricciones en cuanto a los plazos tanto de las operaciones pasivas como activas. Estas restricciones hoy ya no existen.

Así como los bancos tienen la libertad de colocar prácticamente el 100% de sus recursos, teniendo que cumplir con ciertos porcentajes de capitalización y generando reservas preventivas en función de la calidad de su cartera de crédito.

## **2.2 Adecuación del Marco Jurídico.**

La formalización de las agrupaciones financieras y el nuevo esquema del Sistema Financiero Mexicano se estableció en 1990, cuando se presentaron al congreso para su aprobación dos nuevas leyes: la Ley de Instituciones de Crédito (que tomaba en cuenta la participación del sector privado en la Banca Mexicana) y la Ley para regular las Agrupaciones Financieras. Con estas dos leyes se sentaron las bases para establecer uno de los sistemas financieros más modernos del mundo.

Durante todo el proceso de modernización del Sistema Financiero Mexicano, la legislación se ha ido adecuando para realizar todos los cambios habiendo sido necesarias:

- a) Dos reformas Constitucionales:
  - El restablecimiento del régimen mixto de la banca
  - La autonomía del Banco Central.

b) Tres nuevas leyes

- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley para regular a las Agrupaciones Financieras
- Ley del Banco de México.

Además se han realizado 19 modificaciones a diferentes leyes.

### **2.3 Formalización de las Agrupaciones Financieras y Desincorporación Bancaria.**

Una de las etapas más importantes del proceso de modernización fué la desincorporación bancaria, que ha sido un ejemplo para otros países, tanto por el plazo tan corto en que se desincorporaron todas las instituciones, como por su metodología y los recursos obtenidos por la venta.

El precio promedio al que se vendieron los 18 bancos privatizados fué de 3.07 veces su capital contable y casi 16 veces sus utilidades.

De 1990 al término de la privatización bancaria que culminó en 1992, los nuevos grupos se fueron estructurando y adecuando a lo que establecía la Nueva Ley y en muchos casos participando en el proceso de desincorporación bancaria. Para muchos de los grupos que conformaron la Banca Paralela en los ochentas era de suma importancia la adquisición de un banco ya que las reglas del juego habían cambiado y para participar en el nuevo esquema de Banca Universal el eje de las operaciones tendría que ser una Institución de Banca Múltiple.

### **2.4 Apertura del Sector Financiero.**

La estrategia para fortalecer el sistema financiero y aumentar su eficiencia se ha orientado al logro de una mayor competencia entre las diversas instituciones mediante tres vertientes:

- Aumento del número de instituciones.
- Nuevas figuras financieras
- Apertura con el exterior

#### *2.4.1 Aumento del número de instituciones:*

Desde 1993 al primer trimestre de 1994 se has autorizado 14 nuevos bancos y hay 10 autorizaciones más pendientes. De los 14 bancos que se han autorizado, dos son de cobertura nacional, 7 de cobertura regional y 5 de cobertura en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

Por otro lado el número de uniones de crédito ha crecido de 166 que existían en 1990 a 330 a finales de 1993.



En cuanto a otras instituciones, en el período de 1989 al primer trimestre de 1994 se ha autorizado: 3 casas de bolsa, 4 aseguradoras, 43 arrendadoras financieras, 13 almacenadoras, 164 casas de cambio y 82 instituciones de factoraje. Cabe mencionar que muchas de estas instituciones han sido fusionadas y otras como las casas de cambio o factoraje han desaparecido.

#### *2.4.2 Nuevas figuras financieras:*

El proceso de modernización del Sistema Financiero Mexicano incluye la creación de nuevas figuras de intermediación financiera que se orientan a atender las necesidades de servicios y recursos en diferentes niveles y tipos de mercado, desde las grandes corporaciones, hasta aquellas empresas o individuos que tradicionalmente han tenido accesos limitado a estos servicios.

- Empresas de Factoraje Financiero.
- Grupos Financieros.
- Sociedades de Ahorro y Préstamo.
- Sociedades Financieras de Objeto Limitado.

#### *2.4.3 Apertura con el exterior.*

Con el fortalecimiento del Sistema Financiero Mexicano, se han sentado las bases para propiciar su incorporación en el plano internacional bajo principios de soberanía y gradualidad. Actualmente, las instituciones financieras del exterior pueden participar en nuestro país de tres maneras:

##### Oficinas de representación

Muchas instituciones extranjeras han venido operando desde hace varios años a través de oficinas de representación, que pueden ser bancarias o bursátiles.

##### Participación Limitada en Instituciones Financieras Mexicanas

Los intermediarios financieros del exterior pueden participar en el Sistema Financiero Mexicano, mediante alguna asociación con intermediarios mexicanos, su participación en el capital social de estas instituciones esta limitada de la siguiente manera:

Bancos y Grupos Financieros	hasta el 20%
Casas de Bolsa	hasta el 15%
Aseguradoras	hasta el 49%
Organizaciones Auxiliares de Crédito	hasta el 49%

##### Filiales Financieras

Derivado de la aprobación y entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio, las Leyes que regulan al sector financiero se han reformado y adicionado para permitir la participación de intermediarios extranjeros en nuestro país. La apertura permite la incorporación al Sistema Financiero Mexicano de filiales de Instituciones Financieras del exterior, garantizando así que exista capacidad y experiencia en los servicios financieros.

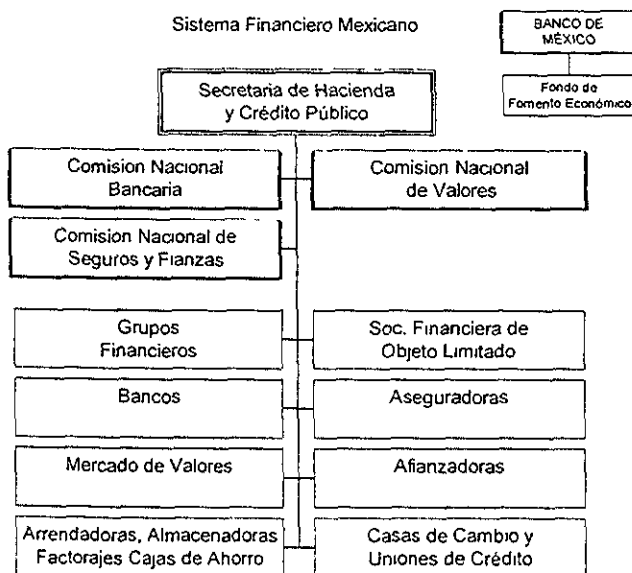
La participación de estos intermediarios estará limitada en cuanto al tamaño de su capital y estos límites se irán incrementando gradualmente durante el período de transición del Tratado de Libre Comercio. Existirán límites individuales (para cada institución) y límites globales (para el conjunto de instituciones del exterior). Los límites son los siguientes:

	Límite Individual	Límite 1994	Global 2000
Bancos	1.5%	8%	15%
Casa de Bolsa	4.0%	10%	20%
Aseguradoras	1.5%	6%	12%
Factoraje y Arrendamiento		10%	20%

A partir del año 2000 desaparecen estos límites.

### 2.5 Estructura actual del Sistema Financiero Mexicano:

En este nuevo entorno la estructura del sistema financiero es la siguiente:



Las entidades financieras en México están reguladas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, y son vigiladas por la comisión pertinente al giro de la institución.

Así, los bancos, las organizaciones auxiliares del crédito, y las sociedades financieras de objeto limitado, son vigilados por la Comisión Nacional Bancaria, las aseguradoras y afianzadoras, son vigiladas por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas; las casas de bolsa, la Bolsa Mexicana de Valores, las sociedades calificadoras de valores, las instituciones para el depósito de valores y las sociedades operadoras de fondos de inversión, son vigiladas por la Comisión Nacional de Valores.

Las agrupaciones Financieras serán vigiladas por la comisión pertinente, dependiendo de la entidad más importante del grupo.

Por otro lado el Banco de México tiene como funciones principales: la regulación de la emisión y circulación de moneda, de los cambios de la intermediación y de los servicios financieros. Así mismo funge como banco de reserva para las instituciones de crédito y como acreedor de última instancia.

### **3. LAS AGRUPACIONES FINANCIERAS**

#### **3.1 Integración**

Las agrupaciones financieras a las que se refiere la Ley para Regular a las Agrupaciones Financieras están formadas por una sociedad controladora que debe ser en todo momento propietario de por lo menos el 51% de las acciones de cada entidad que la conforme. Este tipo de Agrupaciones se puede integrar con las siguientes entidades financieras:

- Almacenadoras
- Arrendadoras Financieras
- Empresas de Factoraje Financiero
- Casas de Cambio
- Instituciones de Fianzas
- Instituciones de Seguros
- Sociedades Financieras de Objeto Limitado
- Casas de Bolsa
- Bancos
- Sociedades Operadoras de Fondos de Inversión

El grupo financiero podrá formarse con cuando menos dos tipos diferentes de las entidades financieras siguientes: bancos o casas de bolsa e instituciones de seguros. En el caso de que el Grupo no incluya a dos de estas entidades deberá contar con tres tipos diferentes de las citadas en el párrafo anterior que no sean sociedades operadoras de sociedades de inversión.

### 3.2 Estructura Accionaria y de Capital

La estructura del capital social de las agrupaciones financieras y de las instituciones bancarias fue diseñada con dos propósitos principales.

- a) Que la administración y tenencia accionaria quedara en manos de mexicanos.
- b) Evitar fenómenos indeseables de concentración.

Así el capital social de una controladora está formado por el capital ordinario y podrá integrarse también por un capital adicional.

#### 3.2.1 *Capital Ordinario:*

El capital ordinario puede estar representado por tres tipos de acciones:

- “A” que deben de representar como mínimo el 51% del capital ordinario.
- “B” que pueden representar un máximo de 49%
- “C” que pueden representar un máximo de 30%

Todas estas acciones tienen los mismos derechos solamente se diferencian en el tipo de personas que las pueden adquirir.

Las acciones de la serie “A” solamente pueden ser adquiridas por: personas físicas mexicanas, sociedades de inversión exclusivas para personas físicas, Fondo de protección al ahorro.

Las acciones de la serie “B” pueden ser adquiridas por: Las personas que pueden adquirir acciones de la serie “A” y por personas morales mexicanas

Las acciones de la serie “C” pueden ser adquiridas por: Las personas que pueden adquirir acciones de la serie “B” o personas físicas o morales extranjeras.

#### 3.2.2 *Capital adicional:*

El capital adicional podrá representar hasta un 30% del capital ordinario y estará representado por acciones de la serie “L” que pueden ser adquiridas por las mismas personas que se señalan para la serie “C” del capital ordinario.

Las acciones de la serie “L” son de voto limitado, y pueden recibir dividendo preferente si así se establece en los estatutos sociales de la controladora.

#### 3.2.3 *Restricciones de la tenencia accionaria*

Ninguna persona física o moral puede adquirir el control de acciones que representen más del 5% del capital social pagado. La secretaria de Hacienda puede autorizar un porcentaje mayor sin que en ningún caso exceda del 10%.

La entidad financiera del exterior que inviertan en acciones serie "C" del capital social de una sociedad controladora podrá adquirir el control de hasta el 20% con la autorización de la Secretaría de Hacienda.

### **3.3 Otras características**

La nueva Ley tanto de agrupaciones financieras, como de las instituciones de crédito, desvincula totalmente la actividad industrial financiera, es por ello, que los grupos financieros no pueden tener inversiones en empresas industriales.

Así mismo dado que la agrupación financiera es una sociedad netamente tenedora de acciones, le estará prohibido contratar cualquier tipo de pasivo exceptuando pasivos a corto plazo contratados para financiar la compra de alguna entidad financiera que se quiera incorporar al grupo.

## **4. GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL**

### **4.1 Historia**

En 1976 se funda el Banco de Crédito y Servicio, Bancreser, a través de la fusión de diversas empresas financieras, como la primera institución de banca múltiple en nuestro país. A través de los años se incorporaron al banco otras instituciones tales como Valores Bancreser (hoy casa de bolsa PRIME), seguros Independencia (hoy seguros Interamericana), Fianzas México y Arrendadora Bancreser (hoy arrendadora PRIME), creándose así el conjunto de filiales más completo de la banca mexicana.

En 1981 Bancreser se fusiona con Polibanca Inova, S.A., fortaleciéndose y situándose a sólo seis años de su constitución como el décimo Banco entre 48 del sistema financiero mexicano.

En 1982 se estatiza la banca y Bancreser pasa a manos del Gobierno Federal siendo el banco más productivo y eficiente de toda la banca múltiple mexicana.

En 1984 los antiguos accionistas de Bancreser fundan "Grupo Privado Mexicano, S.A. de C.V.", GRUPO PRIME, con las empresas financieras no bancarias que pertenecían a Bancreser y que fueron entregadas a los antiguos accionistas por el Gobierno Federal como parte del pago del Banco estatizado.

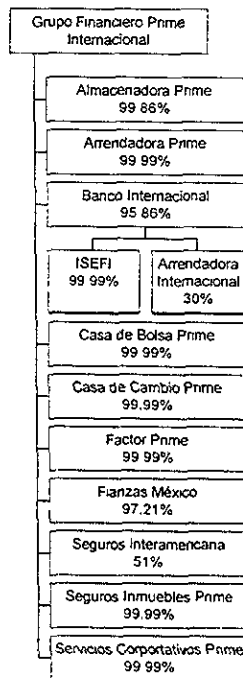
En 1991 GRUPO PRIME se constituye como GRUPO FINANCIERO PRIVADO MEXICANO, siendo la primera agrupación financiera autorizada en el país y contando con los servicios financieros autorizados exceptuando los bancarios.

Durante 1991 y el primer semestre de 1992 GRUPO FINANCIERO PRIME participa en el proceso de desincorporación bancaria. En junio de 1992 Banco Internacional es adjudicado a GRUPO FINANCIERO PRIME, constituyéndose así GRUPO FINANCIERO PRIME - INTERNACIONAL.

#### 4.2 Integración.

GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL, cuenta con todas las empresas que contempla la ley para regular las Agrupaciones Financieras.

El Grupo es propietario prácticamente del 100% de todas las empresas exceptuando seguros Interamericana. En esta empresa tiene el 51% y el 49% restante es propiedad de American International Group, una de las aseguradoras más importantes de Estados Unidos.



Con lo que respecta a Arrendadora Internacional, Banco Internacional es propietario del 30% de esta sociedad, Nafinsa de otro 30% y Societe General, un banco Francés, el 40% restante. Esta arrendadora no compite con Arrendadora Prime, ya que sus mercados son muy diferentes.

#### 4.3 Estructura Accionaria y de Capital.

Actualmente el capital social de Grupo Financiero Prime Internacional esta integrado por acciones de las series "A", "B", "C", y "L". Las acciones del Grupo Financiero cotizan en el mercado de valores con el nombre de "PRIMEIN".

A pesar de que todas las acciones de “PRIMEIN” tienen el mismo valor nominal y tienen los mismos derechos, cada serie cotiza a diferentes precios en el mercado de valores, dependiendo de la oferta y la demanda que se tenga cada una.

Al estar más restringido el mercado de la serie “A”, puesto que sólo la pueden adquirir personas físicas mexicanas, esta serie es un poco más castigada en el mercado, lo que sucede en todos los Grupos Financieros.

Grupo Financiero Prime Internacional cuenta con más de 2000 accionistas a lo largo de toda la República Mexicana, además cuenta con un accionista extranjero muy importante: Banco Central Hispanoamericano, quien aporta al grupo gran conocimiento en materia de banca comercial.

#### **4.4 Empresas que conforman Grupo Financiero Prime Internacional**

##### *4.4.1 ALMACENADORA PRIME*

Es una organización auxiliar del crédito cuyo objetivo es el almacenamiento guarda y conservación de bienes y mercancías así como también la expedición de certificados de depósito y bonos de prenda, los cuales son títulos de crédito negociables para la obtención de financiamiento con garantía prendaria, en la banca nacional e internacional.

Los servicios que ofrecen son: bodega directa, dirigida al almacenamiento de mercancías nacionales: bodega fiscal, utilizadas para aquellas mercancías en proceso de importación, con la ventaja adicional del pago paulatino de impuestos aduanales según se disponga de los productos, y la habilitación de bodegas mediante la cual el cliente obtiene títulos de crédito sin tener que desplazar los productos de sus propias bodegas.

Almacenadora Prime ofrece sus servicios principalmente en las plazas de México y Guadalajara; en cuanto a la habilitación de bodegas, la ofrece en diferentes estados del país como Veracruz, Sonora Guanajuato y Oaxaca.

##### *4.4.2 ARRENDADORA PRIME*

Es una organización auxiliar de crédito y cumple funciones de intermediación financiera, ofreciendo el arrendamiento como una fuente adicional de financiamiento para apoyar a las personas físicas y morales. Opera principalmente en cinco ciudades de la República: Distrito Federal, Guadalajara; Monterrey, Puebla y Querétaro.

##### *4.4.3 BANCO INTERNACIONAL*

Es una institución de banca múltiple incorporada al Grupo en junio de 1992 Banco internacional ofrece todos los servicios bancarios, como son créditos comerciales, créditos hipotecarios, tarjeta de crédito, cartas de crédito, depósitos a la vista y a plazos, servicios de fiduciario, ingeniería financiera, mercado de dinero y mercado de valores. Al primer trimestre de 1994 cuenta con 381 sucursales en toda la República Mexicana.

La incorporación de Banco Internacional a Grupo Financiero Prime Internacional completa toda la variedad de servicios financieros que puede ofrecer al grupo; además por su estructura administrativa y su red de sucursales representa el motor y la fuerza de ventas de todas las empresas que conforman el grupo. Así las sucursales Bancarias se convierten en el activo más importante de GRUPO FINANCIERO PRIME INTERNACIONAL, ya que a través de la sucursal donde se va a dar el crecimiento de todas las empresas.

Banco Internacional representa más del 70% de los activos financieros del Grupo y es por ende la empresa más importante contribuyendo también con más del 80% de las utilidades.

#### *4.4.4. CASA DE BOLSA PRIME*

Ofrece servicios de asesoría e inversión para personas físicas y morales, nacionales y extranjeras en mercado de dinero, mercado de capitales, sociedades de inversión, fondos de previsión social, financiamiento, promoción corporativa e internacional. Tiene 4 sucursales: Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla.

#### *4.4.5. CASA DE CAMBIO PRIME*

Ofrece servicios de cheques de viajero, transferencias, metales, giros y ventanilla. También apoya las operaciones cambiarias de Banco Internacional.

#### *4.4.6. FACTOR PRIME*

Esta empresa nace en 1990 ofreciendo servicios enfocados a satisfacer las necesidades de liquidez de las empresas mediante la adquisición de cuentas por cobrar y financiamiento a proveedores. Factor Prime ofrece sus servicios en 4 sucursales: Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Puebla.

#### *4.4.7. FIANZAS MEXICO*

La fianza es un contrato mediante el cual la afianzadora se obliga a cumplir las obligaciones de un tercero en caso de que éste no cumpla, y de este modo garantiza su cumplimiento a la persona interesada. Existen fianzas de fidelidad, de crédito, judiciales, y administrativas, dependiendo del tipo de obligación o crédito que se trate.

Fianzas México, ofrece sus servicios en toda la República Mexicana a través de cuatro polos de desarrollo. Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Chihuahua.

#### *4.4.8 SEGUROS INTERAMERICANA*

Seguros interamericana, es una compañía autorizada para brindar todos los tipos de seguros existentes. a fin de proteger a los bienes o a las personas de cualquier riesgo o eventualidad como podría ser una accidente, un incendio, la pérdida de la salud o incluso la vida.

Dependiendo del sujeto, los seguros se dividen fundamentalmente en seguros de personas y seguros de bienes. En el mercado nacional se conocen como "ramos" y se denominan



seguros de vida, accidentes y enfermedades y seguros de daños. Estos últimos incluyen los seguros de automóviles, incendio, marítimo y transportes, robo, responsabilidad civil, etc.

Con cobertura nacional, Seguros Interamericana ofrece sus servicios a través de sus propias oficinas o mediante agentes autorizados. En esta empresa participa un socio extranjero: American International Group, con el 49% del capital.

#### **4.5 Ventajas de pertenecer a una agrupación financiera.**

**Economías de Escala.** Al pertenecer a una agrupación financiera se pueden compartir muchas áreas, por ejemplo de análisis, de autorización de créditos, contabilidad, recursos humanos, sistemas, etc., en donde la experiencia de las personas en cada una de las otras empresas enriquece el que hacer de los demás.

**Economías de alcance.** Al utilizar las sucursales bancarias como puntos de ventas para las demás empresas del Grupo, el número de personas que pueden acceder a este tipo de servicios se incrementan de manera sustancial.

**Solidez.** Al formar parte de una Agrupación financiera que responde solidariamente por sus subsidiarias, la situación financiera de las instituciones que la integran se vuelve más estable.

#### **4.6 Ubicación del Grupo en el contexto Financiero Nacional.**

Como se expuso anteriormente la creación formal de agrupaciones financieras en nuestro país es muy reciente. Los grupos financieros como tales se han ido conformando desde 1991. La mayoría de las agrupaciones financieras que existen actualmente en México son producto de la integración de alguna casa de bolsa o conglomerado de empresas auxiliares del crédito, con una institución de banca múltiple recién desincorporada por el Gobierno Federal.

Actualmente existen aproximadamente 27 Agrupaciones Financieras autorizadas por la Secretaría de Hacienda que funcionan con una sociedad controladora tenedora de acciones, las casas de bolsa que no obtuvieron algún banco en la reprivatización, funcionan como agrupaciones financieras bursátiles y aquellos bancos que no se han integrado aún a una sociedad controladora funcionan como grupos financieros bancarios.

Grupo Financiero Prime Internacional se conforma como una de las seis primeras agrupaciones financieras del país. Para determinar el lugar que ocupa Prime Internacional en el contexto nacional, al no existir balances consolidados de las agrupaciones financieras, es necesario ubicar cada una de sus empresas y compararlas con las demás es un ramo. Ya que los bancos son las empresas más representativas de los grupos financieros, si ubicamos la posición del mercado de Banco Internacional, nos daremos una muy buena idea de donde se encuentra el Grupo.

## ANEXO No. 3

### BANCO INTERNACIONAL, S.A.

#### POLITICAS DE PRESTACIONES Y RENUMERACIONES PARA EMPLEADOS DE CONFIANZAS.

Los empleados de confianza del Banco Internacional tendrán derecho a recibir prestaciones de carácter económico, social y cultural de conformidad con las siguientes normas:

##### I.PRESTACIONES ECONÓMICAS

1. Los empleados que tengan cuando menos un año de servicio tendrán derecho a préstamos a corto plazo, hasta por el equivalente de dos meses de salario que causarán intereses sobre saldos insolutos mensuales a la tasa del costo porcentual promedio de captación que fije Banco de México mensualmente. El plazo para el pago del préstamo a corto plazo no excederá de doce meses y serán pagaderos mediante abonos quincenales según el sistema establecido por el Banco. A efecto de garantizar el pago de los préstamos a que se refiere este punto, los empleados deberán suscribir un pagaré, en donde se consignen las condiciones de los mismos. Cuando el trabajador deje de prestar sus servicios a la Institución, por cualquier causa, el saldo de este préstamo que tenga a la fecha de baja le será descontado del finiquito por separación correspondiente. El caso de que el monto a su favor no alcance para el pago de su adeudo, el remanente a su cargo se redocumentará hasta en diez exhibiciones mensuales iguales como máximo que causarán intereses a las tasas de mercado para este tipo de créditos y, en su caso, intereses moratorios de 2.5 veces del C.P.P. hasta el día de su liquidación.
2. Los empleados que cuenten con una antigüedad mínima de un año y que no tengan adeudo alguno con el Banco o que teniéndolo vayan al corriente en el pago de sus obligaciones derivadas de otros créditos que les hayan sido otorgados, tendrán derecho a obtener préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero incluyendo automóviles, de acuerdo a las reglas siguientes:
  - I. El monto máximo del préstamo será igual al importe de cuatro meses de salario y cuando el préstamo se destine a la compra de automóviles, se estará a lo previsto por la política número 3 siguiente.
  - II. El plazo para el pago será de treinta y seis meses pudiendo optar el empleado por un plazo menor a su conveniencia.
  - III. Causarán intereses del Costo Porcentual promedio de captación que fije el Banco de México sobre saldos insolutos mensuales.

A fin de asegurar el pago de los préstamos a que se refiere este punto, el empleado deberá suscribir un pagaré donde se consignen las condiciones del mismo.

3. Cuando los préstamos a los que se refiere el punto anterior se otorguen para la adquisición de automóviles, el límite máximo del crédito será igual al importe de seis meses de salario. El empleado está obligado a asegurar el vehículo durante la vigencia del crédito en cobertura amplia, por el tiempo en que esté insoluto adeudo. El Banco podrá financiar el seguro y descontar por nómina el importe de las primas, pero en caso de separación del empleado, por cualquier causa, el importe de las primas será exigible en su totalidad.
4. Para ayudar a resolver el problema de casa - habitación, los empleados que cuenten con una antigüedad mínima de un año tendrán derecho a obtener préstamos con garantía hipotecaria en primer lugar, con independencia de lo establecido por la ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores. Estos préstamos deberán destinarse a los siguientes fines:
  - I. Construcción de la casa - habitación del empleado incluyendo, en su caso la compra del terreno.
  - II. Adquisición de casa - Habitación del empleado, o departamento en condominio.
  - III. Ampliación, reparación o mejoras de la casa o departamento en condominio, propiedad del empleado y habitada por él.
  - IV. Liberación del gravamen que soporten tales inmuebles o bien el mejoramiento de las condiciones financieras del crédito.
5. Los préstamos a los que se refiere el punto anterior se sujetarán a las condiciones siguientes:
  - I. Monto, plazo e intereses de los prestamos
 

IMPORTE HASTA (Veces el S.M.B.)	%DEL PRESTAMO SOBRE AVALUO	PLAZO HASTA
50	100%	15 Años
180	90%	
1020	80%	
1165	Hasta 820 veces el S.M.B.	
2455	70%	
2645	Hasta 1720 veces el S.M.B.	

TODOS ELLOS CON INTERESES SOBRE SALDOS INSOLUTOS POR EL COSTO PORCENTUAL PROMEDIO DE CAPTACIÓN QUE FIJE BANCO DE MEXICO.
  - II. El pago del crédito se hará mediante cuotas mensuales que comprendan capital e intereses, que no serán mayores del 30% del salario mensual del empleado.
  - III. Cuando el empleado deje de habitar la casa o deje de prestar sus servicios al Banco por cualquier causa, se ajustará la tasa de interés a que se refiere la Fracción I a las prevalecientes en el mercado para las operaciones hipotecarias normales, siempre que el empleado tenga menos de 10 años de antigüedad en el servicio y en el caso de una

antigüedad mayor se aplicará la tasa del Costo Porcentual promedio de Captación que fije Banco de México mensualmente.

Si al otorgar el préstamo las características de la vivienda corresponden a las clasificadas dentro del renglón de interés social, en los supuestos previstos en el párrafo anterior, respecto a dejar de prestar los servicios al Banco, el empleado podrá optar porque se aplique el régimen correspondiente al tipo de vivienda de que se trate.

No procede el aumento en la tasa de interés de los créditos hipotecarios cuando el empleado adquiera la condición de pensionado.

- IV. El inmueble deberá reunir las características exigibles por el Banco para el otorgamiento de préstamos a los usuarios del servicio.
  - V. El empleado deberá contar con recursos para pagar la diferencia entre el precio de compra del inmueble y la cantidad obtenida por medio del crédito hipotecario, los honorarios notariales para el otorgamiento de las escrituras, primas de seguros y otros que se originen, incluyendo el 25% del importe que por concepto de gastos administrativos normalmente se cobra a la clientela y que comprende avalúo, supervisión de obra y estudio técnico, cuando proceda.
  - VI. Los préstamos hipotecarios deberán estar garantizados con un seguro de vida del empleado y seguro del incendio, explosión y terremoto; estos últimos por el valor destructible del inmueble; y
  - VII. El seguro de vida se establecerá por el monto del saldo insoluto anual. El beneficiario de dicho seguro será el Banco a fin de que en caso de muerte del empleado, su importe se aplique al pago del saldo insoluto, y en su caso se haga entrega del remanente al beneficiario en segundo término, o a falta de éste a los herederos del empleado, que conforme a derecho corresponda.
6. Los pagos mensuales que deba hacer el empleado para cubrir los préstamos que le haya concedido el Banco, no podrán ser superiores en conjunto al 30% del salario nominal más el anticipo de bono a que se refiere el numeral 28 de estas políticas, cuando sea sujeto de dicho anticipo. Por lo anterior, para el cómputo de la capacidad de crédito, se sumará el salario nominal más el anticipo de Bono, en su caso.
  7. En caso de separación del empleado por cualquier causa, los adeudos que tuviere pendientes por pago por concepto de préstamo a corto plazo, vales comerciales, seguros en cualquier modalidad y responsabilidades serán exigibles de inmediato y se compensarán con el importe de su finiquito.
  8. Los empleados tendrán derecho a recibir por concepto de aguinaldo, cuando hayan prestado un año completo de servicios, el equivalente a treinta días de salario nominal que perciban a la fecha de su pago. El aguinaldo deberá ser cubierto antes del 20 de diciembre de cada año.

## II. VACACIONES

9. Los empleados tendrán derecho a un período anual de vacaciones de acuerdo a lo siguiente: durante los primeros diez años de servicio: 20 días laborales; durante los siguientes cinco años de servicio: 25 días laborales y en los años posteriores de servicios: 30 días laborales con apego a las siguientes reglas:
  - I. Los empleados harán uso de su período anual de vacaciones dentro de los seis meses siguientes al vencimiento de cada año de servicios, sin que sea acumulable y sin que las vacaciones puedan compensarse con una remuneración.
  - II. El derecho de los empleados a las vacaciones prescribe en un año computado a partir de la terminación de los seis meses siguientes al vencimiento del año de servicios.
  - III. Los empleados disfrutarán sus vacaciones en uno o dos períodos; de acuerdo a las necesidades de la Institución y escuchando la opinión del empleado
  - IV. La institución fijará las fechas en que sus empleados disfrutarán las vacaciones de manera que las labores no se vean perjudicadas, para tal efecto deberá elaborar un programa anual previamente al inicio del ejercicio correspondiente, mismo que dará a conocer a los empleados, y
  - V. La fecha de inicio del período de vacaciones para cada empleado sólo podrá ser modificada de común acuerdo por la Institución y el empleado.
  
10. La institución pagará a sus empleados el salario correspondiente al período de vacaciones, antes del inicio de las mismas y les cubrirá además, por concepto de prima 15 días de salario.  
 Cuando un empleado no puede hacer uso de las vacaciones en el período especificado en el programa, por necesidades de servicio, disfrutará de ellas durante los 10 días siguientes a la fecha en que haya desaparecido la causa que impidiere el disfrute de ese descanso.  
  
 Si la relación de trabajo termina antes de que cumpla el año de servicios, el empleado tendrá derecho, por concepto de vacaciones no disfrutadas y prima de vacaciones, a una remuneración proporcional al período trabajado.
  
11. Será requisito indispensable que el empleado, antes de comenzar a disfrutar sus vacaciones, cuente con la autorización escrita de su superior facultado que especifique el lapso que comprende el período vacacional correspondiente.

## III: SUBSIDIO POR VIDA CARA

12. El Banco pagará, en adición al salario nominal mensual, un sobresueldo a los empleados que presten sus servicios en los lugares de trabajo que la Institución haya calificado como área geográfica de vida cara, de acuerdo a los estudios técnicos que realice en zonas petroleras, fronterizas o turísticas, mientras preste sus servicios en dichos lugares.

## IV:PRESTACIONES SOCIALES

13. El Banco está obligado a proporcionar a sus empleados en servicio y pensionados, en atención al convenio de subrogación celebrado con el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como a los derechohabientes de unos y otros, las prestaciones siguientes:

I. En caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional del empleado.

- A) Asistencia médico – quirúrgica y farmacéutica, hospitalización y aparatos de prótesis y ortopedia necesarios
- B) Si el accidente o la enfermedad incapacitan al empleado para laborar, recibirá mientras dure la inhabilitación su salario íntegro hasta que se declare su incapacidad permanente, parcial o total o fallezca.
- C) Rehabilitación: No se considerarán accidentes de trabajo no enfermedades profesionales los que ocurran encontrándose el empleado en estado de embriaguez, bajo la acción de algún narcótico o droga enervante, a menos que obedeciera a prescripción médica y se hubiera comunicado el hecho al Banco o cuando se ocasione deliberadamente alguna incapacidad por sí mismo o por medio de otra persona, o cuando el siniestro sea resultado de algún delito del que fuera responsable el empleado, de un intento de suicidio o de una riña en que hubiera formado parte.

II. En caso de enfermedad no profesional o de accidente que no sea de trabajo:

- a) Asistencia médico – quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, así como los aparatos ortopédicos que sean necesarios desde el comienzo de la enfermedad y durante el plazo de cincuenta y dos semanas para la misma enfermedad.

En este servicio quedará incluida la asistencia dental, que comprenderá el tratamiento médico – quirúrgico de padecimientos de las encías, labios, paladar, maxilares y dientes con obturaciones de cemento resina compuesta y amalgama de plata, quedando excluido otro tipo de trabajos de prótesis o tratamiento dental

- b) Si la enfermedad no profesional o el accidente que no sea de trabajo incapacitan al empleado para laborar, éste recibirá durante su incapacidad su salario nominal íntegro por un plazo máximo de cincuenta y dos semanas, salvo que en este período se declare la incapacidad permanente, ya sea total o parcial o acontezca su fallecimiento
- c) Concluido el período máximo de cincuenta y dos semanas, previsto en los incisos anteriores, si el empleado continúa incapacitado, el Banco prolongará su tratamiento y el pago de su salario íntegro nominal hasta por otras cincuenta y dos semanas, siempre que el diagnóstico médico que se rinda determine que el empleado puede recuperar la salud y la capacidad del trabajo o

que el abandono del tratamiento pueda agravar la enfermedad u ocasionar un estado de invalidez.

- d) Internación en casas de reposo al empleado convalciente de una enfermedad por la cual se le hubiere otorgado las prestaciones señaladas en los incisos anteriores cuando a juicio del médico designado por el Banco sea necesaria para restablecer la capacidad en el trabajo.

III. A sus empleadas que vayan a dar a luz:

- a) Asistencia obstétrica
- b) Treinta días de descanso anteriores a la fecha esperada y sesenta días inmediatamente después

Los treinta días previos al alumbramiento y los sesenta días posteriores al mismo, deben computarse como días naturales.

No procede acumular al descanso post-natal, los días que hubiesen faltado del descanso pre-natal en virtud de que ambos periodos de descanso están condicionados a la fecha del alumbramiento, la cual delimita el momento en que termina el periodo pre-natal y se inicia el post-natal.

- c) Con el salario íntegro nominal durante los dos periodos mencionados en el inciso anterior siempre que no estén recibiendo otro ingreso por enfermedad o ejecutando algún otro trabajo remunerado.
- d) Un mes de salario nominal íntegro como ayuda extraordinaria para gastos de alumbramiento
- e) Al nacer el hijo, una canastilla cuyo valor será equivalente al 10% del salario mínimo mensual bancario del Distrito Federal, siempre y cuando no resulte inferior del que tengan las que otorgue el Instituto Mexicano del Seguro Social, caso en el cual el porcentaje mencionado se incrementará en la cuantía necesaria para igualarlas.
- f) Ayuda en especie o en efectivo para lactancia durante seis meses, inmediatamente posterior al alumbramiento, la que en caso necesario podrá ser entregada a la persona encargada de cuidar al niño, en el concepto de que, si la ayuda se da en dinero, su importe será del 50% del salario mínimo mensual bancario del Distrito Federal.

La esposa o concubina del empleado, a que se refiere el inciso a) de la fracción siguiente recibirá las prestaciones consignadas en los incisos a), e) y f) de esta fracción.

Los derechos a favor de la concubina de un empleado están sujetos a que el concubinato tenga cinco años o que haya hijos.

IV. A los beneficiarios que se indican, asistencia médico – quirúrgica, incluyendo la dental en los términos de la fracción II. Inciso a) de este punto, farmacéutica y hospitalaria por un plazo máximo obligatorio de cincuenta y dos semanas para la misma enfermedad

- a) La esposa del empleado o en su defecto la concubina.

- b) Los hijos del empleado soltero y que no trabajen, menores de veintiún años y hasta la edad de veinticinco cuando realicen estudios en planteles del sistema educativo nacional, o si no pueden mantenerse por su propio trabajo, debido a una enfermedad crónica, defecto físico o psíquico, hasta en tanto no desaparezca la incapacidad que padezcan.
- c) El padre y la madre del empleado.
- d) Los jubilados, así como los pensionados por incapacidad permanente, total o parcial no menor del 50% por invalidez, por cesantía en edad avanzada o por vejez y a los derechohabientes de los empleados pensionados que se mencionan en los tres incisos anteriores.
- e) Los derechohabientes pensionados por el Instituto Mexicano del Seguro Social en su carácter de beneficiarios de empleados que fallezcan en servicios o estando pensionados

Las personas a que se refiere los incisos a), b), y c), deberán depender económicamente del empleado y no tener por sí mismos derechos a similares prestaciones. La duración o gravedad de las enfermedades a que se refiere esta política, así como la naturaleza o calidad de la atención requerida, serán establecidas por los médicos del Banco. En caso de inconformidad, el empleado o beneficiario directamente podrá pedir otro dictamen por su cuenta y si el Banco no se allanare a éste, de común acuerdo los dos médicos discrepantes designarán a un tercero, cuyo dictamen del médico del empleado o beneficiario y el médico tercero, serán pagados por la parte que no haya tenido la razón.

- V. En casos de emergencia comprobada en los que haya sido indispensable utilizar servicios médicos al margen del sistema establecido, el Banco pagara los gastos que por este concepto hubiere cubierto el empleado.
- VI. El banco diseñará los mecanismos necesarios para que en los casos de complicaciones médico quirúrgicas originadas en las atenciones recibidas por los servicios médicos, se evite que el empleado sufra por esta causa cualquier perjuicio económico.
- VII. Los empleados por tiempo u obra determinada, así como sus derechohabientes, recibirán del banco los beneficios a que se tengan derecho en los términos de la Ley del Seguro Social y del reglamento del Seguro Obligatorio de los trabajadores Temporales y Eventuales Urbanos.  
Una vez terminada la relación laboral, siempre y cuando este haya sido de un mínimo de ocho semanas, el empleado y sus derechohabientes podrán disfrutar hasta por un período máximo de ocho semanas posteriores del servicio consistente en la atención médica de maternidad, quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria que sea necesaria, exclusivamente; salvo que durante el lapso citado se coloque dentro de una nueva relación de trabajo.



14. Con objeto de facilitar al Banco el cumplimiento de lo dispuesto por la fracción IV. De la política anterior, en lo relativo a considerar como beneficiarios de las prestaciones de seguridad social a las personas que en el mismo se mencionan, el empleado tendrá la obligación de proporcionarle información completa y veraz relativa a las prestaciones que disfruten en esta materia de seguridad social dichos beneficiarios, ya sea que éstas se deriven de derechos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado u otros organismos privados o en virtud de que gocen de las mismas prestaciones por ser beneficiarios de algún familiar.
- Una vez que el empleado haya proporcionado la información a que se refiere en el párrafo anterior, el Banco realizará un estudio socioeconómico, a fin de corroborar los datos aportados y determinar si la condición de los beneficiarios se ajusta a los supuestos que para tal efecto existen de acuerdo a los preceptos legales establecidos.
15. Los servicios médicos que correspondan a los jubilados y sus familiares derechohabientes, se les otorgarán en el lugar donde establezcan su domicilio, siempre y cuando en la plaza respectiva, el Banco tenga dichos servicios para sus empleados.
- En su defecto, los servicios se otorgarán en la plaza más cercana en donde el banco preste sus servicios médicos a sus empleados.
- En caso de urgencia que impida al empleado o a sus derechohabientes trasladarse a los servicios médicos contratados por el Banco, porque estén en peligro sus vidas, el Banco una vez comprobado, y a su juicio absorberá el costo de acuerdo con el procedimiento y lineamientos establecidos en el Reglamento de Servicios Médicos.
- Para los efectos de lo dispuesto en el párrafo anterior, así como en las fracciones V y VI de la política No. 13, el Banco cubrirá dichos conceptos siempre que sean equivalentes en calidad y monto, a los proporcionados por el mismo.
- Para estos efectos, el pensionado deberá informar al Banco el lugar en donde establezca su domicilio y le notificará cualquier cambio posterior.
16. El Banco deberá expedir un Reglamento de Servicios Médicos que permita a los empleados conocer con la mayor precisión la forma de satisfacer sus necesidades al respecto y ceñirse a ella.
17. Todo empleado en servicio, al llegar a los cincuenta y cinco años de edad, teniendo treinta y cinco años de servicio, o sesenta años de edad con un mínimo de cinco años de servicios, tendrá derecho a una pensión vitalicia de retiro, que será complementaria a la de vejez o cesantía en edad avanzada que, en su caso, él conceda el Instituto Mexicano del Seguro Social en los términos de la Ley respectiva.
- El monto de esta pensión mensual se determinará considerando el 2.5% por cada año de servicios que el empleado haya prestado al Banco, aplicando el porcentaje que resulte al promedio del salario mensual bruto obtenido por el trabajador durante el último bienio, incluyendo en este cálculo de aguinaldo anual completo y la compensación por antigüedad, que en su caso haya percibido, conforme a los que se establece el Contrato Individual de trabajo.

Para la determinación del límite superior de las pensiones de jubilación se debe entender como sueldo neto pensionable al compuesto por el salario nominal mensual, el aguinaldo anual y la compensación por antigüedad, sustrayendo la parte correspondiente a los impuestos retenidos.

Para los efectos del otorgamiento de las pensiones, el salario mínimo bancario que servirá de base para la pensión, será el que rija en la plaza donde se conceda la misma.

Para los efectos de ajuste de la pensión vitalicia a los salarios mínimos bancarios, deberá prevalecer el que corresponda al área geográfica del lugar en que la pensión se haya otorgado con la salvedad de que, en los casos en que el empleado haya prestado servicios en oficinas del propio Banco, ubicadas en distintas plazas, deberá ajustarse al que resulte mayor entre el que corresponda a la plaza donde el empleado haya prestado por más tiempo sus servicios o el lugar en que se le haya otorgado la pensión.

18. La pensión mensual a cargo del banco, al fijarse no deberá exceder del promedio del salario nominal percibido por el empleado durante el último año de servicios acumulando para tal efecto el aguinaldo completo y la compensación de antigüedad. En caso de que exceda aquella, deberá ajustarse la pensión que es a su cargo.

En todo caso, la cantidad que mensualmente perciba el pensionado no será en ningún caso inferior al 60% del salario mínimo bancario mensual que rija en el área geográfica respectiva. El Banco efectuará los ajustes necesarios en el momento del otorgamiento y cada vez que dicho salario se modifique, incrementando la pensión en el mismo porcentaje. En caso de que el pensionado disfrute también de la pensión del Instituto Mexicano del Seguro Social, será la misma suma de ambas pensiones la que no podrá ser inferior al salario mínimo bancario mensual.

Cuando el empleado, al ejercer el derecho a la jubilación no tenga 60 años de edad cumplidos, y el monto de la pensión a cargo del banco resulte menor al Salario Mínimo Bancario, dicha pensión se ajustará de tal manera que el pensionado reciba el salario mínimo bancario como pensión.

El Banco observará que a partir de que el pensionado cumpla los 60 años de edad, para los ajustes a la pensión se considere como monto base el 60% del salario mínimo bancario que rija a la fecha en que la pensión debe revaluarse.

19. La pensión que sea a cargo del Banco, cuando resulte superior al salario mínimo bancario, deberá incrementarse cada vez que se modifique el salario mínimo general conforme a lo siguiente:

- I. La tasa de incremento a la pensión a cargo del Banco se calculará tomando como base el 50% de la tasa de incremento del salario mínimo general, adicionándole la cantidad que resulte de aplicar el 50% al producto de dicha tasa de incremento en el salario mínimo multiplicada por sí misma:  $d=50(D) + 50(D)$

d= Tasa de incremento a la pensión

D= tasa de incremento del SMG en un período de 12 meses

La tasa de incremento al salario mínimo general a que se refiere esta fracción, será la que resulte al comparar el nuevo salario mínimo general con el vigente doce meses antes.

- II. La tasa de incremento a la pensión se aplicará al monto de la existente doce meses antes de la fecha que corresponda el incremento.  
 Cuando la pensión tenga una antigüedad menor a un año la tasa de incremento se aplicará al monto inicial de la pensión.  
 Cuando la tasa de incremento a la pensión resulte superior a la tasa de incremento al salario mínimo general que se refiere la fracción I. Anterior, se ajustará a esta última. En su caso, también se limitará al aumento porcentual que hubieren tenido, en el lapso correspondiente a los salarios de igual rango de los empleados activos.
  - III. La pensión también se incrementará en la cantidad necesaria para que su monto no llegue a ser inferior al 75% de la cantidad resultante de aplicar salario mínimo bancario vigente, el múltiplo que resulte de la relación entre la pensión inicial con el salario mínimo vigente a la fecha del otorgamiento.
  - IV. El Banco determinará la reserva para pensiones que corresponda al personal jubilado, misma que deberá invertirse, en valores que garanticen seguridad, liquidez y rendimiento a fin de asegurar la revaluación de las pensiones
20. Para cubrir las prestaciones en exceso a las que establece la Ley del Seguro Social, el Banco constituirá las reservas correspondientes o bien establecerá los sistemas y procedimientos necesarios a fin de cumplir con lo establecido en la presente política.  
 En las prestaciones que otorgue el Banco en sustitución del Instituto Mexicano del Seguro Social, se gozarán de los mismo derechos que al Instituto concede la Ley de la materia.
  21. En los casos de incapacidad por enfermedad profesional o accidente de trabajo e invalidez, si el siniestro se realiza estando el empleado al servicio del Banco, gozará de un 50% más de los beneficios que en dinero establece la Ley del Seguro Social en las condiciones y términos fijados por ésta.  
 Para el otorgamiento de la pensión complementaria por invalidez o incapacidad basta que el Instituto Mexicano del Seguro Social establezca la pensión correspondiente para que surja la obligación a cargo del Banco  
 El Banco podrá otorgar pensiones vitalicias de retiro en lugar de las pensiones complementarias a las de incapacidad e invalidez que otorgue el Instituto Mexicano del Seguro Social si además de acreditarse ésta, el monto de la pensión no excede de la cantidad a la que tendría derecho el empleado a los cincuenta y cinco años de edad y no resulta superior a tres veces el salario mínimo mensual bancario.
  22. Las pensiones complementarias a las que por invalidez o incapacidad superior al 50% otorgue el Instituto Mexicano del Seguro Social, sumadas con éstas últimas no serán inferiores al salario mínimo mensual bancario. En consecuencia, el Banco vigilará que la pensión no sea inferior al 60 % del

Salario mínimo bancario y que sumada con la del Instituto Mexicano del Seguro Social, totalice el salario mínimo bancario mensual.

23. El Banco contratará por su cuenta, un seguro de vida de grupo para sus empleados por el que en caso de fallecimiento del empleado, la persona o personas que hayan designado como beneficiarios, tendrán derecho a recibir una suma equivalente a 24 veces el último sueldo nominal mensual; en caso de muerte accidental dicha suma ascenderá a 48 meses de sueldo nominal mensual.

Los pensionados disfrutarán el mismo beneficio, pero se tomará como base para la cuantificación de la suma asegurada el importe de la última pensión mensual percibida.

Los beneficios previstos en esta políticas, incluyen los gastos de funerales, pagos por defunción subsidios o pensión por viudez u orfandad u otros conceptos análogos, con independencia de las prestaciones que el Instituto Mexicano del Seguro Social otorgue directamente a los beneficiarios respectivos.

24. Los finiquitos por causa de muerte del empleado serán entregados a los beneficiarios designados en los Contratos Individuales de Trabajo o en los avisos de modificación de beneficiarios que haya presentado por escrito el trabajador al Banco, siendo únicamente válido el último en tiempo presentado, sin que sea necesario tramitar juicio sucesorio.

A falta de designación o en caso de dificultad, el Banco entregará la cantidad que corresponda al beneficiario o beneficiarios que sean designados por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

#### V.PRESTACIONES CULTURALES

25. Todos los empleados tienen derecho a que el Banco les proporcione capacitación y adiestramiento, de acuerdo a sus posibilidades presupuestales y según el Título Cuarto Capítulo III Bis de la Ley Federal del Trabajo, que les permita elevar su nivel de vida y productividad en el trabajo, conforme a los programas que la misma formule y que sean aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

26. El banco formulará los planes y programas para proporcionar capacitación y adiestramiento a sus empleados. Dichos programas podrán abarcar periodos de dos y hasta cuatro años, de acuerdo con lo siguiente:

I. La capacitación y adiestramiento tendrán por objeto:

- a) Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades de sus empleados
- b) Prepararlos en la aplicación de las nuevas tecnologías, referidas a la actividad financiera del Banco, previa a su implantación, así como ocupar vacantes o los puestos de nueva creación.
- c) Prevenir contra los riesgos del trabajo a los trabajadores y contra aquellos que puedan dañar la estabilidad y la actividad de los empleados y del Banco
- d) Incrementar la productividad de los empleados
- e) Buscar la superación y el desarrollo personal de los empleados y su orientación y formación para el trabajo

- f) Crear en los empleados, junto con el mejoramiento de sus conocimientos, habilidades aptitudes y su cultura en general, conciencia de la importancia de la prestación de banca y crédito
  - g) Prepararlos para que, a través del conocimiento de la naturaleza y objeto social del Banco y del medio en que se desenvuelve, se mejore dinámicamente la organización y el funcionamiento de éste, se realice de manera eficaz y eficiente su objeto social y se ejecuten satisfactoriamente sus planes y programas de trabajo
  - h) Preparar a los empleados para mejorar las relaciones internas en el Banco y las externas en aquellos puestos que así lo requieran y consecuentemente, la imagen del mismo y de sus componentes.
  - i) El derecho del empleado a que el Banco le proporcione capacitación y adiestramiento, implica la obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar los exámenes de evaluación, excepto que acredite su competencia a satisfacción del Banco, documentalmente o mediante un examen de suficiencia
- II. El banco podrá convenir con sus empleados que la capacitación o adiestramiento se proporcione dentro o fuera de sus oficinas y/o durante la jornada de trabajo
- III. El Banco además:
- a) Ejercerá una acción coordinadora y de supervisión para que los planes y programas de capacitación se ejecuten de manera descentralizada por parte de sus establecimientos
  - b) Procurará que la capacitación que se imparta en los establecimientos sea preferentemente abierta, para que los empleados queden sujetos a la autocapacitación supervisada; sin perjuicio de la que se imparta personal y directamente por los instructores.
  - c) Enriquecerá la capacitación y el adiestramiento con actividades complementarias de apoyo y de estímulo en lo artístico y en lo cultural.
  - d) Revisará dinámicamente las necesidades de capacitación y adiestramiento y considerará también con sentido renovador y creativo, los cursos y técnicas didácticas.
  - e) Evaluará con sentido de proyección sobre la base de las cifras estadísticas los resultados de la capacitación y el adiestramiento, para partir de éstos hacia una mejor orientación y aprovechamiento de los recursos humanos.
  - f) Llevará un patrón de instructores
  - g) Instrumentará una labor editorial, de manera permanente, de material didáctico para cursos de todo tipo, incluyendo los abiertos y los que se impartan por correspondencia y que podrán desarrollar individualmente, o de manera asociada con otras instituciones el sector financiero.

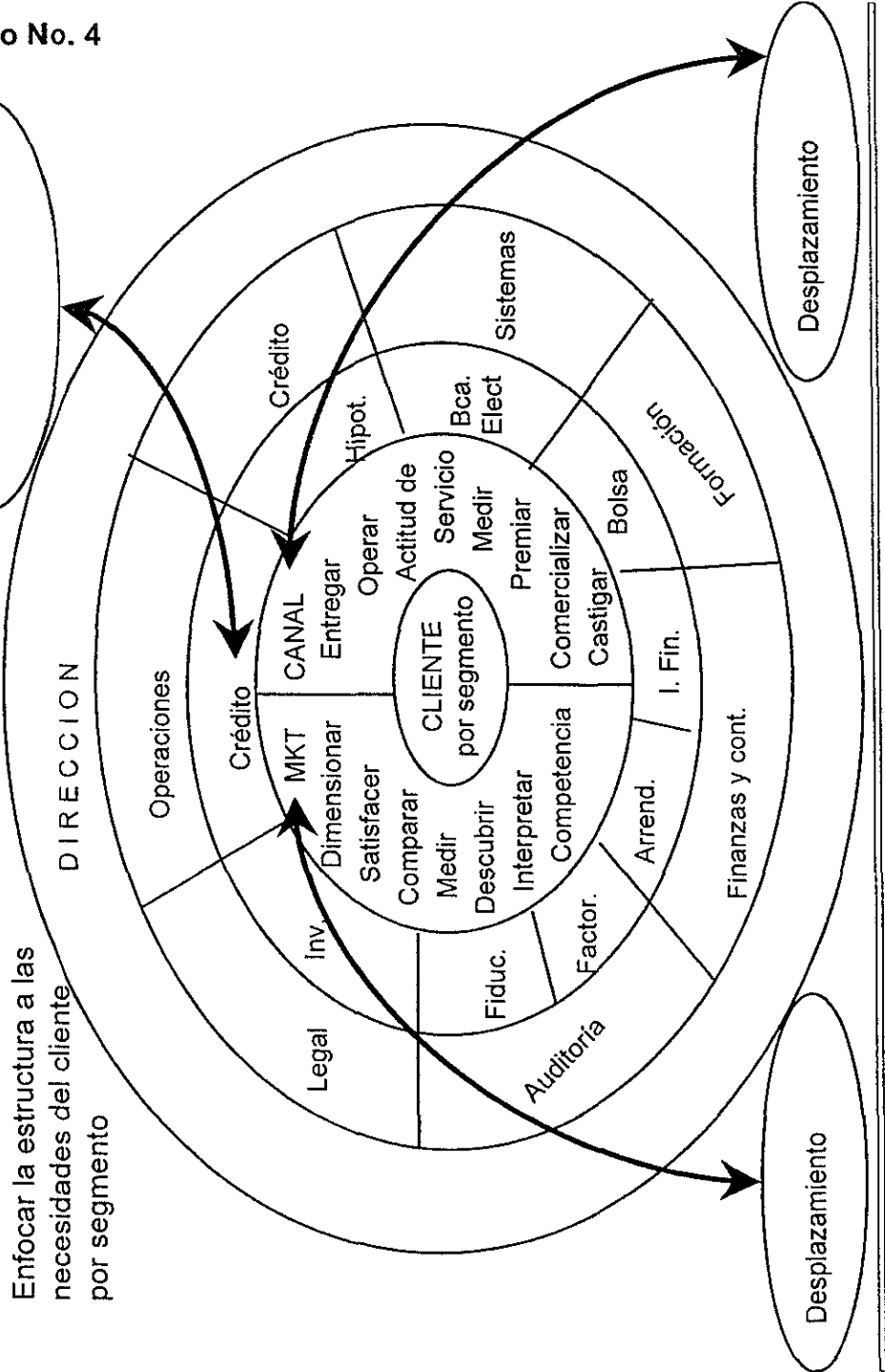
27. El Banco proporcionará a sus empleados los medios necesarios para su superación personal y mejoramiento de sus conocimientos y eficiencia, a través de las siguientes
- I. Becas para cursos orales o por correspondencia, sobre materias relacionadas con las actividades del Banco de acuerdo con las siguientes bases:
    - a) Tendrán derecho a esta prestación los empleados solicitantes, de acuerdo a la aptitud de los mismos, conforme a los criterios que al efecto se establezcan
    - b) Se otorgará una beca por cada cien empleados o fracción mayor a cincuenta
    - c) Estas becas comprenderán cuando menos el pago de las colegiaturas
  - II. Becas para seguir cursos en el extranjero de acuerdo a las siguientes bases.
    - a) Se otorgará cuando menos una de estas becas por cada mil empleados
    - b) Comprenderán el costo del pasaje, las colegiaturas y una suma mensual suficiente para gastos de hospedaje y alimentos.
    - c) Las becas a que se refiere esta política se cancelarán de inmediato si los empleados hacen uso indebido de ellas o no se dedican adecuadamente al estudio, en cuyo caso el Banco determinará él otorgarla es su oportunidad a otro empleado.

## VI. ESTIMULOS

28. Los empleados cuyo desempeño impacte significativamente la calidad en el servicio, el mejor uso y aprovechamiento de los recursos y cumplan con los planes y/o programas de trabajo y de resultados que establezca el Banco, podrán participar de los sistemas de bonos por desempeño. Con base en la evaluación que realice el superior inmediato y de acuerdo a las reglas que al efecto se establezcan, los empleados podrán recibir, en adición a su salario nominal, un anticipo de bono pagadero mensualmente. Independientemente, el personal que reciba anticipo de bono podrá recibir bonos cuatrimestrales que estarán siempre sujetos en cuanto su otorgamiento y monto, a la evaluación que realice su superior.

# NUEVA ESTRUCTURA

Enfocar la estructura a las necesidades del cliente por segmento



**ANEXO No.5**



## MISION

GRUPO PRIME INTERNACIONAL ES UN ESFUERZO CONJUNTO DE LAS PERSONAS Y EMPRESAS QUE LO INTEGRAN EN LA OBTENCIÓN DE UN MISMO FIN:

LOGRAR LA EXCELENCIA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS FINANCIEROS, CONTRIBUYENDO ASÍ AL DESARROLLO Y BIENESTAR DE NUESTRO PAÍS MEXICO

ESTA MISIÓN NOS LLEVA A DEFINIR PARA 1994 Y AÑOS SUBSECUENTES UN ÚNICO OBJETIVO GENERAL



**ANEXO No.6****OBJETIVO GENERAL**

**SER EL GRUPO FINANCIERO MÁS PRODUCTIVO Y EFICIENTE DE NUESTRO PAÍS**

*Ser productivo y eficiente requiere el esfuerzo, la voluntad de todos y la realización de una variedad de tareas por lo que nuestro objetivo debemos dividirlo en cinco objetivos particulares*

**OBJETIVOS PARTICULARES****1. CRECIMIENTO CON SOLIDEZ**

Incrementar de manera sólida los porcentajes de participación en los mercados en que el grupo está presente.

- 1.1 Con una adecuada distribución del riesgo sin concentraciones indeseables o excesivas
- 1.2 Dando preferencia en el otorgamiento de crédito y servicios a empresas medianas, pequeñas y a las personas físicas
- 1.3 Haciendo una correcta selección y oportuna recuperación de los créditos
- 1.4 Buscando un equilibrio razonable entre los plazos y montos de captación y crédito
- 1.5 Identificando y aprovechando nuevas áreas de oportunidad de negocios.

**2. EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

Cada área de negocio del grupo tiene que ser autosuficiente y productiva en el ámbito de plaza y cada sucursal

- 2.1 Mejorar la mezcla de servicios incrementando su participación en las áreas de negocio más rentables.

- 2.2 Mantener un mínimo razonable de activos improductivos
- 2.3 Lograr un nivel de gastos menor al de nuestra competencia y congruente con su capacidad y proyección financiera.
- 2.4 Promover y estimular la eficiencia y productividad de todo el personal del grupo
- 2.5 Mantener el uso de nuestra capacidad instalada

### 3. SERVICIO

Dar el mejor y más amplio servicio financiero a cada uno de nuestros clientes:

- 3.1 Capacitar a nuestro personal en todos los niveles
- 3.2 Crear y fomentar una cultura de servicio. Atender con cortesía, respeto y buen humor.
- 3.3 Satisfacer, en lo posible, las expectativas del cliente, promoviendo en él un mejor conocimiento de los sistemas financieros
- 3.4 Introducir e implementar la tecnología más avanzada que permita ofrecer todos los servicios financieros del grupo, en cualesquiera de las oficinas de las empresas del grupo.

### 4. SINERGÍA

Aprovechar al máximo, las fortalezas de cada una de las empresas que conforman el grupo

- 4.1 Haciendo de cada unidad de negocio (sucursal del banco, oficina de seguros, casa de bolsa, arrendadora) una promotora de todos los servicios financieros que ofrecemos.
- 4.2 Promoviendo el conocimiento y comunicación entre nuestros funcionarios
- 4.3 Capacitando a los promotores de cada área o empresa en el conocimiento de los productos de los demás
- 4.4 Promoviendo en cuanto sea posible la integración física en un solo local las diversas empresas del grupo.
- 4.5 Otorgando incentivos y premios a los promotores en la venta de los productos de empresas distintas en las que laboran

### 5. SOCIAL

Ninguno de nuestros objetivos anteriores tendrá sentido si nuestro grupo no cumple honesta y cabalmente con su obligación social de:

- 5.1 Otorgar a nuestros funcionarios y empleados retribuciones justa y oportunidades de desarrollo personal y profesional
- 5.2 Cumplir rigurosamente con nuestras responsabilidades fiscales, con las leyes, regulaciones que reglamentan nuestra operación
- 5.3 Dar a nuestros accionistas un rendimiento adecuado a su inversión
- 5.4 Administrar en forma impecable y transparente los bienes que nos sean confiados para beneficio y seguridad de nuestros clientes
- 5.5 Otorgar todos los servicios con honestidad y ética profesional, rechazando cualquier práctica ilícita o dudosa.

## **ANEXO No.7**



### **CAPACITACION Y DESARROLLO**

**LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION Y DESARROLLO ESTAN ORIENTADAS AL CRECIMIENTO LABORAL Y PROFESIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS, TANTO EN LO INDIVIDUAL COMO EN EL GRUPO DE TRABAJO.**

**LOS PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO SE ELABORAN ANUALMENTE BASADOS EN EL RESULTADO OBTENIDO DEL ANÁLISIS DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.**

**ESTOS DEBEN SATISFACER LAS NECESIDADES INSTITUCIONALES DEL PERSONAL Y SER DISEÑADOS CONFORME A CADA PERFIL DE PUESTO.**

**PARA ESTOS FINES NUESTRO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN, ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO SE ENCUENTRAN CLASIFICADOS EN LOS SIGUIENTES RUBROS:**

**\*PROGRAMA DE FORMACIÓN DE EJECUTIVOS DE NEGOCIOS**

**\*PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE EJECUTIVOS DE NEGOCIOS**

**\*PROGRAMA DE FORMACIÓN DE CAJEROS UNIVERSALES**

**\*PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE CAJEROS UNIVERSALES**

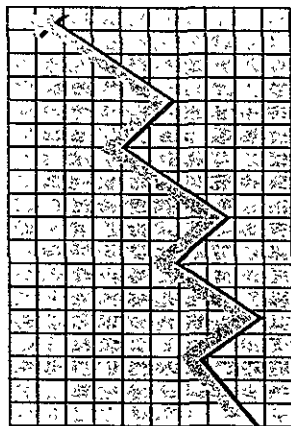
**\*PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ÁREAS ESPECÍFICAS (P/E: HIPOTECARIO, MERCADO DE DINERO, CONTABILIDAD, PRODUCTOS INTERNACIONALES, ETC.).**

**EN TODO EL PERSONAL DEL GRUPO, RECAE LA RESPONSABILIDAD DE GENERAR EL CAMBIO Y EL CRECIMIENTO DEL PERSONAL DE CADA UNA DE LAS UNIDADES DE TRABAJO Y LA FUNCIÓN DEL ÁREA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS ES LA DE ASESORARLOS Y APOYARLOS EN ESTE EMPEÑO.**

---

## Propósitos y Metas

1. Crecimiento con solidez:
  - Incrementando los porcentajes de participación
  - Intensificando el otorgamiento de crédito y servicios
  - Mejorando la administración del riesgo y del crédito
  - Desarrollando nuevas áreas de negocio



2. Eficiencia y productividad:
    - Autosuficiencia y productividad en cada área de negocio
    - Mezcla de servicios óptima
    - Reducción de gastos
    - Eficiencia en el personal
-

---

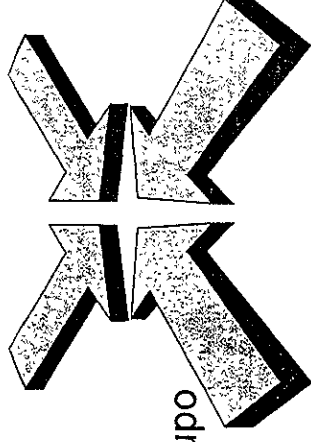
## Propósitos y Metas

3. Servicio:  
Creando y fomentando cultura de servicio
- Promoviendo en el cliente e introduciendolo en los servicios financieros
  - Diseñando y desarrollando servicios que satisfagan al cliente
  - Capacitando al personal
  - Introduciendo la tecnología más avanzada en cualquiera de las sucursales del Banco



---

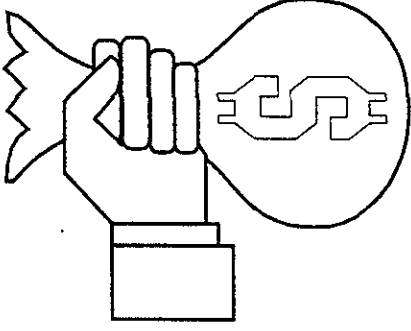
## Propósitos y Metas



4. Sinergia:
- Haciendo de cada una de nuestras empresas una promotora de los servicios financieros del Grupo
  - Comunicación Interna
  - Cooperación y trabajo en equipo
  - Promoviendo la integración física de las diversas empresas del Grupo
5. Social:
- Otorgando retribuciones justas y oportunidad de desarrollo profesional y personal.
  - Altos rendimientos a accionistas
  - Administrando en forma impecable y transparente los bienes que nos sean confiados.
  - Otorgando nuestros servicios con honestidad y ética profesional
-

## Políticas de captación

- La captación es la base fundamental de nuestro negocio.
- Mejorar la mezcla de captación, promoviendo los instrumentos de captación tradicional
- Debemos ser líderes en el mercado
- Todas las unidades de negocios deben ser en primer término captadoras y en segundo colocadoras.



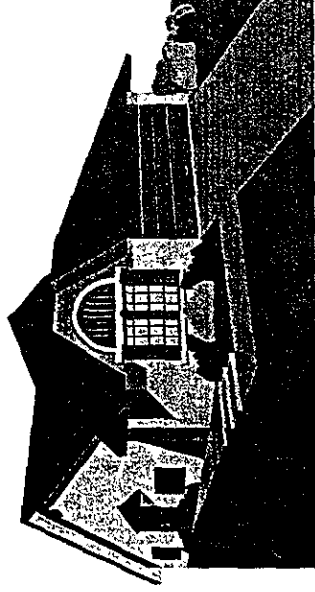
---

## Políticas y Proyección

---

### Políticas de Crédito

- Orientación hacia el mercado de la pequeña y mediana empresa, al financiamiento de la vivienda media y residencial y al crédito al consumo.
- Basado en el flujo de caja de los acreditados y en las garantías ofrecidas.
- Evitar concentraciones de créditos en la misma empresa o actividad.
- Obtención de la mayor rentabilidad posible de los créditos.
- Un crédito no está terminado hasta que no haya sido cobrado en su totalidad.
- La administración y recuperación de cartera vencida debe ser una de las prioridades más altas del banco



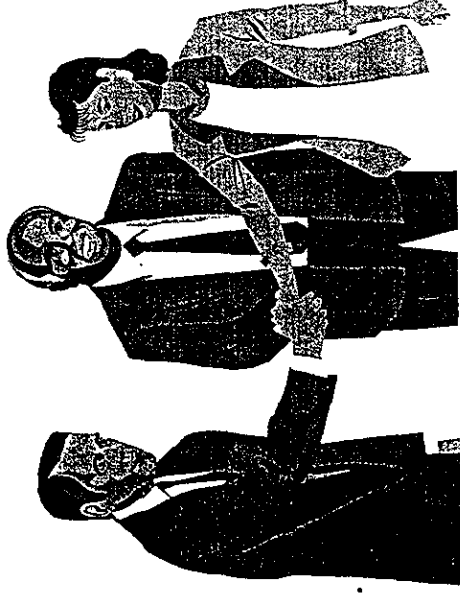


### Políticas de servicio

- Calidad, rapidez, eficiencia y honestidad en la presentación de los servicios.
- Amabilidad, respeto y buena presentación.

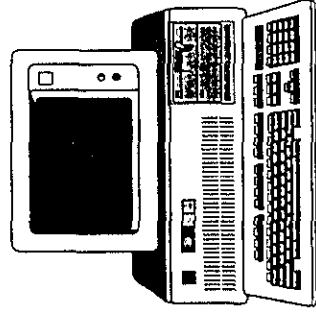
### Políticas de operación

- Concentración del negocio financiero.
- Prestación de todos los servicios financieros bajo el mismo techo
- Austeridad en el gasto



## Políticas de Sucursales

- Automatización de las sucursales
- Hacer productivas las sucursales
- Crecimiento del número de sucursales
- Recordar que la sucursal es la parte más importante del Banco



# ANEXO No. 9

## CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS (PARA SER LLENADO POR EL OCUPANTE DEL PUESTO)

### 1. DATOS GENERALES

Nombre: \_\_\_\_\_

Dirección a la que está asignado: \_\_\_\_\_

Sección o Departamento: \_\_\_\_\_

Subordinados: \_\_\_\_\_

Reporta a: \_\_\_\_\_

Relaciones permanentes internas (escriba a continuación con quién tiene relaciones permanentes internas): \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Relaciones permanentes externas (escriba a continuación con quién tiene relaciones permanentes externas). \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### II. DESCRIPCIÓN GENERICA (describa brevemente en qué consiste su puesto):

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### III. DESCRIPCION ANALÍTICA

1. Actividades que realiza cotidianamente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Actividades que realiza periódicamente: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Actividades eventuales: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### IV. ESPECIFICACION O REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

# ANEXO No. 9

## 1. Conocimientos

1.1 Nivel académico (escolaridad); marque con "X" el que corresponda

- Primaria
- Secundaria
- Bachillerato o Vocacional
- Profesional
- Posgrado

¿Está estudiando actualmente? \_\_\_\_\_ En caso afirmativo, diga en qué área o especialidad: \_\_\_\_\_

¿Le gustaría continuar estudiando? \_\_\_\_\_ En caso afirmativo, ¿qué le gustaría estudiar? \_\_\_\_\_

¿Le gustaría trabajar en el área que ha estudiando? \_\_\_\_\_

1.2 Otros conocimientos

- Idiomas
- Estudios Comerciales
- Manejo de calculadora
- Manejo de computadora Paquetes requeridos: \_\_\_\_\_

2. *Experiencia* (señale con "X" la que corresponda)

- En el puesto, dentro de la empresa
- En un puesto similar en otra empresa

¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

3. *Criterio*

- El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes o instrucciones recibidas  
No requiere de tomar decisiones importantes
- Eventualmente debe tomar decisiones importantes
- Cotidianamente debe tomar decisiones importantes
- Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia

4. *Esfuerzo* (Señale el que considere necesario)

- Aunque el trabajo es esencialmente intelectual, no requiere de gran concentración.
- Ocasionalmente, para la realización de ciertas actividades, requiere de gran concentración
- Continuamente, durante gran parte de la jornada requiere de gran concentración.

4.2 Esfuerzo físico             mucho             regular             poco

5. *Responsabilidad*

5.1 Por el trabajo de otros (señale las personas a las que supervisa directamente):  
\_\_\_\_\_

5.2 Por funciones (responsabilidad por ciertos trámites, procedimientos y actividades)

ANEXO No. 9

---

---

5.3 Por valores (información confidencial, equipo, dinero y otros objetos):

---

**6. Condiciones en el lugar de trabajo**

6.1 Temperatura:                    ( ) calurosa            ( ) normal            ( ) fría

6.2 Iluminación:                    ( ) deficiente            ( ) adecuada

6.3 Ventilación:                    ( ) deficiente            ( ) adecuada

6.4 ¿Existen ruidos molestos que incomodan la realización del trabajo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

---

OBSERVACIONES. \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

## **BIBLIOGRAFÍA:**

### **BASICA:**

- ✧ ALBRECHT, Karl, et al Gerencia del Servicio.  
Ed. Legid editores S.A. Junio 1990.
  
- ✧ ALONSO OLEA, Manuel La Empresa  
Instituto de Estudios Politicos, Madrid Espana, 1962
  
- ✧ ARIAS GALICIA, Fernando Administración de recursos humanos  
Ed. Trillas; México 1990; pags. 535 /Ed. Trillas; Mexico 1987.
  
- ✧ CASTREJON, Jaime, et al; Educacion permanente  
Ed. Edicol, Mexico 1980.
  
- ✧ GARCIA HOZ, Víctor El Concepto de persona  
Ed. Rialp S.A., Madrid 1989
  
- ✧ GARCIA HOZ, Víctor Pedagogía Visible y Educación invisible  
Ed. Rialp S.A., España 1987.
  
- ✧ GARCIA HOZ, Víctor. Principios de Pedagogía sistemática  
Ed Rialp S.A , Madrid 1990.

- ◇ GRADOS ESPINOSA, Jaime Induccion, Reclutamiento y Seleccion  
Ed. El manual Moderno, Mexico 1988.
- ◇ GRUBBS, Ray; et al Banca de Excelencia (Como lograr servicios de calidad en los bancos) Ed. Panorama, Mexico D.F. 1993.
- ◇ GUZMAN VALDIVIA, Isaac. Humanismo trascendental y desarrollo.  
Ed. Limusa, Mexico 1985
- ◇ MELENDO, Tomás Las claves de la eficacia empresarial  
Ed. Rialp S.A Madrid, 1990
- ◇ NÉRICI, Imídeo G Hacia una didáctica general dinámica.  
Ed Kapelus, Buenos Aires, 1985
- ◇ PALLADINO, Enrique Educación de adultos  
Ed. Hvmantas; Argentina 1989.
- ◇ PAPALIA, Diane Desarrollo humano  
Ed. Mac Graw Hill; México 1990.
- ◇ REYES PONCE; Agustin Administracion de empresas. Teoria y practica  
Ed Limusa, 2 tomos; Mexico 1990

- ✧ REYES PONCE; Agustin Administracion de personal.  
Ed. Limusa, 1er. tomo; Mexico 1993.
  
- ✧ ROSALES; Carlos Criterios para una evaluacion formativa  
Ed. Narcea Madrid, 1981.
  
- ✧ Coleccion ejecutiva Evaluación de personal  
Ed. Grupo expansión; México 1980.

#### FOLLETO

"Propuestas del sector empresarial 1994-2000"

Comisión de educación del sector empresarial (CESE)

México D.F ; Julio 1994.

#### TRIPTICO

"Declaracion Universal de Derechos Humanos"

La Comision Nacional de Derechos Humanos

Mexico D.F , Septiembre 1991.

#### FOLLETO:

LLANO CIFUENTES, Carlos

Trabajo y Sociedad en Mons. Escrava de Balaguer

Istmo Junio 1984.



**COMPLEMENTARIA**

- ◇ ABAD CAJA, Julián, et al. Diccionario de las ciencias de la educación  
tomos Ed. Santillana, México, Marzo 1994.
  
- ◇ AMARO GUZMAN; Raymundo Administracion de personal  
Ed. Limusa; Mexico D.F. 1987.
  
- ◇ BYARS LLOYD; L. Administracion de Recursos humanos  
Ed. Nueva Editorial Interamericana, Mexico D.F. 1987.
  
- ◇ CHIAVANETO Idalberto Administracion de Recursos Humanos  
Ed. Mac Graw Hill; Bogota Colombia 1988.
  
- ◇ COFER; Charles Norval Psicologia de la motivacion: Teoria e  
investigacion. Ed Trillas; Mexico D.F. 1982.
  
- ◇ ESTEPA, Llaurens, José Manuel, et al Catecismo de la Iglesia Católica  
Ed. Coeditores católicos de México, México 1992
  
- ◇ FRENCH Wendell, L Administracion de personal  
Ed. Limusa, Mexico D.F. 1986.
  
- ◇ HAMPTON David, Administracion contemporanea  
Traducc. Alfredo Diaz Mata Ed. Mc Graw Hill, Mexico 1985.

- ◇ HERRERA Montes; Luis Psicotecnica Pedagogica  
Ed. Sava; Mexco D.F. 1963.
- ◇ KELLY, William Psicología de la educación  
Ed, Morata S.A., Madrid 1982.
- ◇ KOONTZ, Harold y O'DONNEL Cyril. Administracion  
Ed. Mc Graw Hill, Mexico 1987
- ◇ MILLDA PUELLES. La formación de la personalidad humana  
Ed Rialp S.A., Madrid 1981
- ◇ NASSIF, Ricardo Pedagogía general  
Ed. Kapelusz; Buenos Aires 1960.
- ◇ RIVERA SOLER; Ricardo Estructura y elaboracion de pruebas para la seleccion de personal Ed. Limusa; Mexico D.F. 1992.
- ◇ SILICEO, Alfonso Capacitacion y desarrollo de personal  
Ed. Limusa Mexico 1990.