

220

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

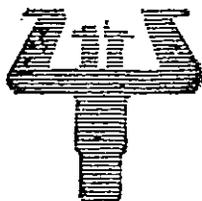
LA ENTREVISTA GRUPAL EN EL PROCESO DE  
SELECCION DE UNA INSTITUCION BANCARIA

0291543

REPORTE LABORAL  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGIA  
P R E S E N T A  
ANA LAURA ROMERO GONZALEZ

DIRECTOR:  
SILVIA GPE. VITE SAN PEDRO

MEXICO, D. F. ABRIL DEL 2001.



FACULTAD  
DE PSICOLOGIA



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

A mi mamá y hermano:

*Irene y Andrés*

Para ustedes que han sido el ejemplo y lo más importante en mi vida.

Con todo mi amor  
y agradecimiento.

Con amor a:

***Iván***

Con quien he empezado a compartir parte de mi vida, por su comprensión y gran amor.

A mis siempre amigas y hermanas:

***Mayra, Tania, Erika, Sari y Ely***

Con quienes he compartido gran parte de mi vida y mis inquietudes.

Especialmente a ti por ser la mejor amiga ..... y tener a la mejor amiga.

A mi gran amigo ***Eugenio***, que sin él, quien hubiera hecho todos mis pagos y entrega de trabajos para que hoy este yo aquí?.

Gracias por tu amistad!

Con gran orgullo y agradecimiento a la **Universidad Nacional Autónoma de México**, a mis maestros y compañeros, especialmente a la Maestra

***Silvia Vite San Pedro.***

## INDICE

### INTRODUCCIÓN

#### Capítulo I. MARCO TEORICO

1.1 Administración de personal.....	9
1.2 Planeación de Personal.....	11
1.3 Reclutamiento y Selección.....	11
1.4 Selección de Personal.....	12
1.4.1 Evaluación.....	14
1.4.2 Entrevista.....	16
1.4.2.1 Modalidades de la Entrevista.....	20
1.4.2.2 Etapas de la entrevista.....	22
1.4.3 Entrevista Grupal.....	26

#### Capítulo II. CONTEXTO LABORAL

2.1 Estructura Organizacional.....	28
2.2 La misión de Selección de Personal.....	30
2.3 Procesos de Selección en el Banco.....	30
2.3.1 Reclutamiento de Personal.....	30
2.3.2 Evaluación Psicológica.....	31
2.3.2.1 Evaluación Psicométrica.....	31
2.3.2.2 Entrevista Psicológica.....	32
2.3.2.3 Reporte Psicológico.....	33
2.3.3 Curso de Capacitación.....	33
2.3.4 Evaluación Socio-económica.....	34
2.3.5 Evaluación Médica de admisión.....	34
2.3.6 Integración de Expediente.....	35
2.3.7 Inducción al Banco.....	35
2.3.8 Contratación e Ingreso.....	35

#### Capítulo III. PROCEDIMIENTO..... 37

Capítulo IV. ANÁLISIS.....	43
4.1 Resultados.....	47

#### Capítulo V. CONCLUSIONES..... 49

BIBLIOGRAFIA.....	53
-------------------	----

## INTRODUCCION

Dentro de las organizaciones existe un ambiente competitivo, en donde se enfrentan constantemente fuertes retos, por lo tanto se deben resolver las exigencias de los clientes, haciendo frente a los cambios que las modas y los avances tecnológicos van generando.

Debido a la apertura de sucursales que surgió durante 1998 en la Institución Bancaria (BNM), Recursos Humanos se vio en la necesidad de cubrir las vacantes que se generaron para el puesto de caja; implicando esto mayor esfuerzo en la selección de personal, para así lograr encontrar a los candidatos idóneos, en un lapso corto de tiempo, de acuerdo al perfil que demanda la Institución. Por ello es de vital importancia contar con el personal competente y competitivo en las organizaciones, ya que permite enfrentar los retos que se presentan, y así buscar la forma de ser los mejores en su ramo, esto a través del proceso de reclutamiento y selección, contando con las mejores herramientas y la actualización de los profesionales en el área.

Como menciona Reyes, A. (1987) La actividad más común de los psicólogos en las organizaciones ha sido el reclutamiento y la selección de personal, es decir, buscar y escoger los mejores candidatos y recomendarlos para los puestos acordes a sus cualidades.

Una de las herramientas mas poderosas en el proceso de reclutamiento y selección con las que cuenta el psicólogo es la entrevista.

La entrevista en selección de personal es una conversación preparada en la que el entrevistador presenta el puesto de trabajo y la empresa; evalúa las posibilidades de un candidato para desarrollar un trabajo concreto y su proyección futura dentro de la empresa. (Cardona, 1991)

El presente reporte laboral pretende demostrar como se utilizó la entrevista de grupo para agilizar el proceso de selección con la finalidad de cubrir las vacantes del puesto de caja, según el caso de las necesidades de personal de las sucursales en ese momento. Ante estas circunstancias fue necesario seguir un proceso masivo, tanto en reclutamiento y evaluación, por esto se implementó la entrevista grupal dentro del proceso de selección, debido a que las entrevistas individuales requerían de mayor tiempo y a veces no se lograban cubrir las vacantes dentro del plazo requerido.

Con la entrevista de grupo se optimiza en tiempo y esfuerzo, ya que reconoce las pautas del comportamiento social de cada candidato, a través de un proceso grupal. Así mismo, confiabiliza el juicio emitido para cada candidato a través de la comunicación entre moderador y observador. Aunque por otro lado, se puede perder profundidad al no poder confrontar tan abierta o constantemente a cada

candidato, y se requiere aptitud y habilidad por parte de los moderadores para dirigir el grupo, ya que se puede perder el objetivo.

La participación del psicólogo, como especialista en selección, fue abordar la entrevista grupal del proceso de evaluación, la cual consiste en entrevistar a dos o mas candidatos al mismo tiempo; por lo tanto, todo esto nos permitió entrevistar más candidatos y agilizar el proceso para su contratación, dando como resultado la cobertura de las vacantes masivas de caja de las sucursales.

cuenta el bienestar del empleado para llegar al desarrollo y realización integral del individuo.

## **PLANEACION DE PERSONAL**

Para Vega, J. (1999) en la Planeación de Personal se debe tomar en cuenta los factores internos de la empresa, como son las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas. Es evidente que sin recompensas adecuadas es imposible atraer y conservar personal de calidad. Tampoco se puede ignorar el ambiente externo, ya que, por ejemplo, la alta tecnología exige personal capacitado, bien educados y con muchas habilidades. La incapacidad de satisfacer la demanda de este personal puede evitar que la empresa crezca al ritmo deseado.

Los empleados son recursos que se deben de cuidar y desarrollar, por lo que es necesario hacer una planeación cuidadosa del personal de acuerdo al objetivo estratégico de la Empresa. (Alpander, 1985)

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para

## **MARCO TEORICO**

La dinámica presente y futura de toda organización está fincada en los hombres con los que cuenta. Además de los recursos financieros y tecnológicos, el capital más valioso con el que cuenta cualquier organización es el humano. Por ello día a día el área de la administración de recursos humanos está cobrando más importancia en el campo de las ciencias económico-administrativas pues del adecuado desarrollo del potencial humano depende la eficacia y logro de los objetivos de toda organización. (Casares y Silíceo, 1992)

Para abordar el tema de entrevista grupal es importante hablar acerca de Administración de Personal, Planeación de Personal, Reclutamiento y Selección.

### **ADMINISTRACION DE PERSONAL**

“Las grandes tareas de la administración de personal son las de encontrar y conservar hombres y mujeres idóneos, y ayudar a la creación y mantenimiento de condiciones de trabajo bajo las cuales puedan dar el máximo de sus potencialidades”.(White en Muñoz, 1978)

Para Martínez, M. (1972) “La administración de personal esencialmente tiene como finalidad asignar racionalmente los recursos humanos, mantener e incrementar el nivel de las habilidades que los mismos deben poseer conforme a la estructura orgánica y técnica de las organizaciones y sustentar en ellas cierto

patrón de comportamiento, congruente con las operaciones que estas realizan para logra sus objetivos”.

Martínez, F.(1996) define como características de la Administración de Personal que:

a).- Tiene una gran amplitud, ya que comienza desde la búsqueda de empleados idóneos para la organización, hasta que estos la abandonan, y en ocasiones se prolonga hasta los sistemas de retiro y post-empleo.

b).- Debe buscar el máximo aprovechamiento de las capacidades intelectuales y físicas de los individuos para alcanzar los fines y las metas de la organización con eficiencia y eficacia.

c).- Se encarga también del bienestar del empleado en la organización de formarle aptitud y crearle actitud, además de mantener y acrecentar las cualidades y desarrollar todas las potencialidades de los trabajadores.

d).- Utiliza el proceso administrativo de forma racional, de tal manera que “busca hacer del trabajo algo mas humano, justo y eficiente, mediante el cual el individuo encuentre su desarrollo y realización integral”. (Arias, 1990)

Con base en los autores anteriores se puede decir que la finalidad de la Administración de Personal es la de encontrar y mantener el recurso humano idóneo, aprovechando e incrementando el nivel de sus habilidades conforme a la estructura de la organización para alcanzar los fines y metas de ésta, tomando en

cuenta el bienestar del empleado para llegar al desarrollo y realización integral del individuo.

## **PLANEACION DE PERSONAL**

Para Vega, J. (1999) en la Planeación de Personal se debe tomar en cuenta los factores internos de la empresa, como son las políticas de personal, el clima organizacional y el sistema de recompensas. Es evidente que sin recompensas adecuadas es imposible atraer y conservar personal de calidad. Tampoco se puede ignorar el ambiente externo, ya que, por ejemplo, la alta tecnología exige personal capacitado, bien educados y con muchas habilidades. La incapacidad de satisfacer la demanda de este personal puede evitar que la empresa crezca al ritmo deseado.

Los empleados son recursos que se deben de cuidar y desarrollar, por lo que es necesario hacer una planeación cuidadosa del personal de acuerdo al objetivo estratégico de la Empresa. (Alpander, 1985)

## **RECLUTAMIENTO Y SELECCION**

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben considerarse como dos fases de un mismo proceso: la introducción de recursos humanos en la organización. La tarea de reclutamiento es la de atraer y escoger, mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para

ocupar el cargo que deba ser llenado. Si es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de incremento del input, por lo tanto es una actividad positiva de invitación. Mientras la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquél que tenga mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante, es una actividad de selección, de opción, de decisión, de filtración del input, de clasificación, por lo tanto, restrictiva.

Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abastecer el proceso selectivo de su materia prima básica: los candidatos. (Chiavenato, 1992)

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. (Werther y Davis, 1995)

## **SELECCION DE PERSONAL**

Reyes (1987), menciona la selección como: las etapas mas usuales, y el orden en que suelen emplearse el conjunto de medios técnicos de que nos ayudamos para lograr la realización del principio; "el hombre adecuado para el puesto adecuado" son los siguientes:

Hoja de solicitud ⇨ Entrevista ⇨ Pruebas: psicotécnicas y/o prácticas  
⇨ Investigaciones ⇨ Examen médico

Para Arias (1990), tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado; que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la organización.

Los elementos de la Selección de Personal son:

Vacante ⇨ Requisición ⇨ Análisis y evaluación de puestos ⇨ Inventario de Recursos Humanos ⇨ Fuentes de reclutamiento ⇨ Solicitud de empleo ⇨ Entrevista Inicial o preliminar ⇨ Pruebas psicológicas ⇨ Pruebas de trabajo ⇨ Examen médico de admisión ⇨ Estudio Socioeconómico ⇨ Decisión final

Grados(1988), define la selección como: "La serie de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado". Los candidatos deberán ser evaluados en forma secuencial.

Vacante ⇨ Requisición ⇨ Proceso de reclutamiento ⇨ Presolicitud ⇨ Solicitud ⇨ Entrevista Inicial (directa) ⇨ Evaluación técnica ⇨ Evaluación Psicológica ⇨ Encuesta socioeconómica ⇨ Entrevista en la selección (indirecta-mixta) ⇨ Examen Médico ⇨ Conclusión ⇨ Decisión ⇨ Contratación

Tomando las definiciones anteriores de los diferentes autores, se puede observar que aunque unos separan lo que es reclutamiento y selección, otros lo definen como un proceso, técnicas, etc. que integran la selección. Finalmente se puede concluir que reclutamiento y selección es un proceso de técnicas que nos permite encontrar al hombre idóneo para cubrir el puesto adecuado, a un costo también adecuado, para así lograr la satisfacción del individuo y la organización.

## **EVALUACION**

Los tests o pruebas psicológicas son instrumentos muy utilizados en la evaluación psicométrica como lo menciona Grados (1988). Generalmente se integran en baterías psicológicas que deben seleccionarse tomando en cuenta: requisitos de aplicación, alcances de medición, tiempo y costo de utilización y facilidad en el manejo de resultados. Son de gran utilidad práctica cuando se requiere optimizar el proceso de evaluación masiva de empleados ya que puede simplificarse su aplicación al hacerlo en forma colectiva.

No obstante y a pesar del aumento general del empleo de pruebas como parte del proceso de selección, los tests ocupan sólo el segundo lugar entre las técnicas de selección utilizadas con mayor frecuencia. La entrevista de selección está firmemente establecida en el primer lugar y es poco probable que se vea desplazada de este.

Al entrevistar, los investigadores recopilan la información directamente con el sujeto. Algunas entrevistas están estructuradas; presentan preguntas definidas a las que se espera que todos respondan e incluso pueden ofrecer opciones de respuesta precisa. Otras son abiertas, el objetivo de las preguntas se dirige a explorar la conducta del candidato en diferentes áreas para poder predecir su comportamiento futuro. Quienes responden tienen la libertad de decir lo que quieran. Al respecto se espera que las respuestas nos den la información que se necesita, que sea susceptible de evaluar. Ya que la tarea difícil del psicólogo es una buena interpretación de la información que nos dan los candidatos. (Davidoff, 1990)

En todo proceso selectivo, la entrevista de personal es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato a empleo. (Chiavenato, 1992)

Sin embargo no importa que tan válidos sean los procedimientos de evaluación, su efectividad depende de como se utilice la información y como se combinan los múltiples procedimientos de evaluación. La construcción apropiada del proceso para recopilar y combinar la información de los predictores a menudo determinan el éxito o el fracaso de los sistemas de provisión de personal. Lo anterior, remarca la necesidad de contar con profunda experiencia en evaluación como función prioritaria del proceso de Reclutamiento y Selección.

## ENTREVISTA

La entrevista es, básicamente, un sistema de comunicación. (Bingham, Moore y Gustad citados por Chiavenato, 1992).

Para Arias (1990) la entrevista es 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. Cada entrevista en particular tiene un objetivo específico, el cual debe estar predeterminado para poder precisar el procedimiento a seguir, la información previa requerida, el ambiente en el que se realizará y su duración.

La investigación ha demostrado que las entrevistas de empleo varían enormemente y dependen, entre otros factores, del tipo de aspirante al trabajo a quien se esta considerando.

Para realizar una entrevista de empleo, se debe tener algún conocimiento y comprensión de los principios de la conducta y motivación de la gente en el trabajo. Este conocimiento es en extremo importante si se pretende hacer predicciones exactas acerca de que aspirantes harán una probable contribución útil a la compañía y cuáles fracasarán. El problema no consiste en las preguntas que se deben hacer. Lo que es mucho mas difícil es interpretar correctamente la información que proporciona el candidato. (Stanton, 1989)

Se ha dicho que la entrevista es una de las armas más valiosas de que disponen el administrador y psicólogo. Esta se hace para completar datos del solicitante -conocida como entrevista de fondo- tiene un valor incalculable, sólo que, vale lo que valga el entrevistador. (Reyes, 1987) La información que se obtenga en la entrevista de fondo dependerá de la habilidad que tenga el entrevistador al realizar dicha entrevista.

Para Grados y Sánchez (1994) la entrevista es una comunicación generalmente entre entrevistado y entrevistador, debidamente planeada, con un objetivo determinado para tomar decisiones que la mayoría de las veces son benéficas para ambas partes. Su objetivo principal sería verificar su constancia en datos, actitudes, personalidad, conocimientos, arreglo personal, manejo de la situación, etc. se dice benéfica porque, aunque se rechace a un candidato para un determinado puesto cuando no cumple con las características del perfil, se le están evitando frustraciones posteriores al enfrentarse a las exigencias del puesto.

Para Werther y Davis (1995) la entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

Menciona que por lo común, las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa -el entrevistador- y un solo solicitante. Es posible sin embargo, emplear estructuras diferentes.

Debe recordarse que la finalidad básica del entrevistador en cualquier situación de entrevista de evaluación es doble ya que debe: a) reunir todos los datos que se puedan y que sean pertinentes para las decisiones de selección, y b) evaluar los datos disponibles y decidir contratar o rechazar al solicitante. (Blum y Naylor 1985)

No hay límite estándar de tiempo asociado a las entrevistas con fines de selección. La duración puede variar, dependiendo del tipo de puesto, del número de solicitantes, de la importancia atribuida a las entrevistas como técnica de selección y de la personalidad del entrevistador. Los pocos estudios encontrados no permiten que se efectúe una generalización sobre la relación entre la duración de las entrevistas y su valor. Las entrevistas no han recibido mucha atención en lo que se refiere a su confiabilidad, su validez y como se ven afectados estos atributos por el tipo o duración de la entrevista propiamente dicha.

Las entrevistas suelen ser difíciles de evaluar como técnicas de selección, debido a la manera compleja en que encajan en el proceso de selección.

Los datos reunidos durante una entrevista dependen tanto del tipo de entrevistador, como de su preparación, sus deficiencias y las vacantes que esté tratando de cubrir. Así mismo, el proceso por el cual se combinan en una sola

decisión las informaciones obtenidas en la entrevista, está abierto también a muchas opciones por parte del entrevistador.

Quizá el mejor modo de representarse a un entrevistador es en el sentido de que actúa como una especie de ecuación intuitiva de regresión. Su trabajo consiste en tratar de reunir, combinar y evaluar los datos de entrevistas, de tal modo que pueda hacer una predicción del éxito que tendrá un solicitante, en caso de que se le contrate. El punto hasta el cual puede predecir con éxito el buen desempeño eventual en el trabajo constituye su validez. Desde el punto de vista teórico, debe resultar sencillo evaluar empíricamente la validez de una entrevista, tanto en el sentido absoluto como de acuerdo con su valor relativo para otros procedimientos de selección.

Según Rodríguez, M del Campo y Treviño (1991) Los puntos mas importantes que debe de tomar en cuenta el psicólogo para la planeación de su entrevista son: Determinar los objetivos, Estructurar la entrevista, Revisar la información disponible, Fijar una guía, Seleccionar el escenario, Hacer la cita, Determinar la duración aproximada y Preveer las interrupciones para tratar de evitarlas.

## **Modalidades de la Entrevista**

Grados y Sánchez (1994) mencionan que se han utilizado diferentes términos para denominar a las modalidades de la entrevista: dirigida y no dirigida, abierta y cerrada, libre y exploratoria, profunda y superficial, entre otras. Todas en esencia hablan de lo mismo. Una manera de referirse a las modalidades de la entrevista, es a través de tres grandes divisiones: Directa, Indirecta y Mixta.

### Directa

Es aquella en la que el entrevistador tiene una mayor actuación o desempeña más actividades, realiza preguntas encaminadas a obtener más información de áreas específicas del entrevistado. Las preguntas utilizadas son más extensas, específicas, y generalmente implican respuestas cortas. Esta es la que más se asemeja a un interrogatorio. Se utiliza cuando se hace la primera fase del reclutamiento, para elegir a los participantes de un evento de capacitación.

Se afirma lo anterior en virtud de que es la forma más económica en esfuerzos para detectar qué personas cuentan con los requisitos, características, repertorios y recursos para considerarlos como candidatos en la selección de personal con perspectivas, dado que tiene la experiencia o la escolaridad deseable.

### Indirecta

Es aquella en la cual las preguntas que formula el entrevistador son muy abiertas y hasta cierto punto indefinidas, es decir, su misión directiva se limita a señalar el

área que interesa, con los objetivos bien definidos. Significando que señala las áreas a tratarse y posteriormente deja hablar al entrevistado. Funciona para aclarar puntos que se piensan son claves y determinantes para tener una imagen lo mas completa y fidedigna posible.

En esta entrevista se evalúa el potencial que tiene la persona para desenvolverse dentro del puesto.

### Mixta

Esta entrevista es una combinación de la directa y la indirecta, es la más utilizada en los ámbitos organizacionales. Es conveniente al inicio de la entrevista hacer preguntas directas, pero conforme se desarrolla el clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Las intervenciones del entrevistador serán solamente para aclaraciones y utilizará las tácticas de acuerdo con el contexto situacional de la entrevista.

Esta entrevista es la que se utiliza generalmente en selección de personal por la flexibilidad que permite, por el tiempo que ahorra, y por la información que se puede obtener.

## **Etapas de la entrevista**

### Apertura

Es la recepción formal del entrevistado, donde se conoce por primera vez ambas partes: entrevistado entrevistador, y reciprocamente tienen la primera impresión o impacto, del cual dependerá muchas veces el transcurso de la entrevista.

### Rapport

Es aquella corriente afectiva y de comunicación que se da entre entrevistado y entrevistador. Es imprescindible ya que cuando se establece de manera adecuada, disminuye la ansiedad del solicitante, crea un clima de confianza, espontaneidad, y provoca que el entrevistado se comporte de modo natural de acuerdo con las circunstancias del momento. Después de comentarios y al ver que se ha explayado y relajado, el entrevistador puede presentarse y explicar el propósito de la entrevista.

Approach, se ha definido como técnica que permite plantear, acercarse, aproximarse, abordar. Desde el punto de vista socio-psicológico se le ha denominado como " distancia social o distancia psicológica" que existe entre dos personas y que se caracteriza por el aislamiento y el contacto. Para el propósito de la entrevista, es necesario que el entrevistador desde el inicio establezca una distancia social de acuerdo con el tipo de entrevista y con el objetivo que se pretenda. Entre otras formas de marcar esta distancia se encuentra el "tuteo" o,

por el contrario, hablar de usted, la posición del escritorio, en el lugar donde se realiza la entrevista, etc.

En la entrevista no existen respuestas absolutas. Todo depende con qué fin se realice. Si el entrevistado plantea el "tuteo", en ese momento el entrevistador debe de contestar de acuerdo a los objetivos de la entrevista, con la información que desea obtener y no permitir que se le escape el control de la entrevista.

Empatía, se le ha llamado sensibilidad, conocimiento o exactitud en la percepción social. Es la capacidad de sentir lo que otros sienten, de percibir lo que otros perciben, de compartir y comprender los sentimientos de la otra persona. En la apertura de la entrevista, la empatía juega un papel muy importante, ya que al asumir esta actitud es posible percibir el estado emocional del entrevistado y, actuar, en consecuencia, con certeza y no con base en inferencias ambiguas e infundadas.

La responsabilidad del entrevistador es compartir con cada una de las personas las posibilidades que tienen en la vida y respetarlo profundamente, tal y como cada ser humano merece.

### Desarrollo

Es la etapa de la entrevista que implica una gran capacidad de percepción por parte del entrevistador para registrar todas y cada una de las conductas y actitudes que emite el entrevistado. Se podría decir también que es la etapa en donde se obtiene mayor cantidad de información. Esto es posible ya que supone

que el rapport esta establecido y existe un clima de confianza, donde el entrevistado presenta una mayor solidez y se obtiene información cada vez más significativa, sobre todo de tipo cuantitativo que puede conducir a tomar una decisión adecuada. El tipo de preguntas son directas, pero no amenazantes, sobre datos que obviamente se conocen de antemano a través de la solicitud o del currículo. El entrevistador es el que tiene mayor participación.

Las áreas que se sugieren tocar en esta etapa son: el área general y escolar.

### Cima

El objetivo se centra en obtener información cualitativa más significativa, ya que supone que en este momento existe el clima propicio de confianza, espontaneidad y seguridad.

Esta etapa se caracteriza por una mayor participación por parte del entrevistado y una mínima intervención del entrevistador. Es el momento de realizar preguntas de tipo abierto, que algunos autores las llaman preguntas exploratorias o de sonda. Aquí se puede abordar un área que no haya quedado clara para el entrevistador, por lo que puede preguntar y dar pauta a que se explore su interlocutor.

Las áreas que se sugieren tocar para investigar datos de tipo cualitativo son: ocupacional, concepto de sí mismo y metas. Y como un punto de transición entre cima y cierre, se pueden investigar más sobre las áreas familiar, salud y pasatiempos.

## Cierre

Es un anuncio por parte del entrevistador de que la entrevista está a punto de finalizar. Se le puede preguntar al candidato si no tiene algo más que agregar, o bien, si no tiene alguna duda que desee aclarar, todo esto ayuda al entrevistado a prepararse para el final de la entrevista.

Este es el momento de decir los pasos a seguir e informar claramente al entrevistado lo que va a suceder.

Cuando pueda continuarse el trámite de inmediato, se le ayudará a dar el siguiente paso. Si el candidato (en caso de una entrevista de selección), no es aceptado, por ética profesional se le debe de orientar hacia dónde más puede recurrir. Siempre debe respetarse su dignidad, hacerle sentir que la entrevista valió la pena y no dejar que se vaya con la idea de que salió derrotado.

## **Entrevista grupal**

Para Werther y Davis (1995) una forma de entrevista de grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir dos o más solicitantes con un solo entrevistador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

La entrevista de grupo tiene características propias ya que el entrevistador no solo se tiene que relacionar con cada miembro del grupo individualmente, sino también con el grupo como un todo. Los miembros del grupo también interactúan entre sí. (Keats, 1988)

En ciertas circunstancias, la entrevista puede incluir a más de dos participantes. También es posible que un solo entrevistador se haga cargo de varios entrevistados a la vez, aunque esto sea menos frecuente y probablemente sólo ocurre cuando las circunstancias impiden que se entreviste a cada una de las personas de manera individual. Se trata de un problema verdaderamente interesante, y resulta difícil comprender por qué no se le ha dedicado una mayor atención. Pueden recomendarse dos procedimientos para su estrategia de entrevistas.

En primer lugar, ambos entrevistadores pueden examinar juntos a cada candidato, trabajando en equipo, y llegar a una decisión conjunta sobre si se le debe o no contratar.

En segundo lugar, cada entrevistador puede examinar a cada candidato por separado y contratar solamente a quienes los dos entrevistados estén de acuerdo en que deben contratarse o a quienes obtengan resultados combinados que sobrepasen cierto nivel mínimo.

Esta estrategia permite evaluar la validez de cada entrevistador por separado, además de la validez de la decisión final. (Blum y Naylor, 1985)

Para Grados y Sánchez (1994) la entrevista grupal adopta la modalidad de entrevista colectiva, es decir, dirigirse por lo menos a dos candidatos, los cuales contestaran a todas las preguntas que se les hagan, teniendo cuidado de no mostrar preferencia por ninguno; las preguntas serán de tipo abierto.

Acevedo y López (1992) mencionan de la entrevista de grupo que es en dónde varios individuos son entrevistados por uno o varios investigadores simultáneamente; este tipo de entrevista es de gran utilidad para seleccionar mandos medios, puesto que pueden observar las distintas actuaciones de los candidatos entre sí. Es imprescindible asegurarse del carácter íntimo y privado, así como la confidencialidad de la entrevista.

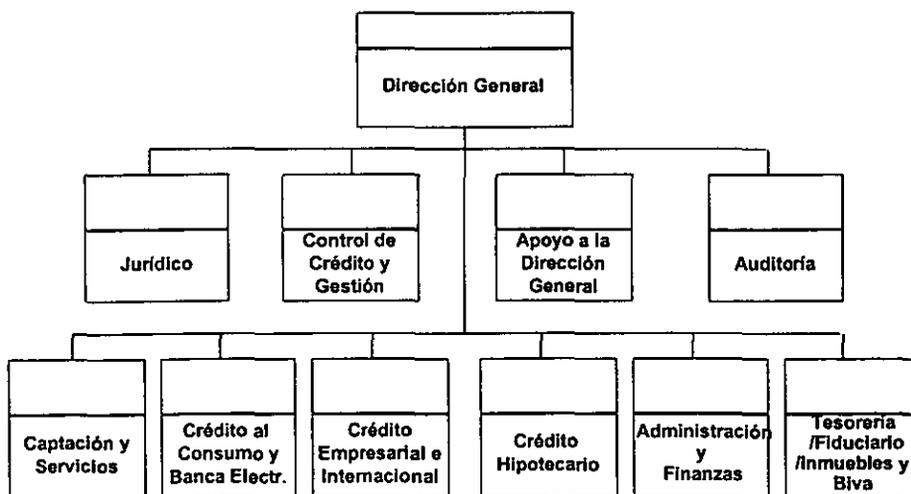
## CONTEXTO LABORAL

El presente Reporte se desprende de la actividad laboral en una Institución Bancaria privada, dedicada a la intermediación financiera, la cual fue fundada en 1884 y se fusiona con una Casa de Bolsa en 1991, formándose así un Grupo Financiero; cuya misión es ser "El mejor Grupo Financiero del país". Contando con objetivos bien definidos y basados en: Orientación al cliente, Alta calidad de personal y Rentabilidad sostenida.

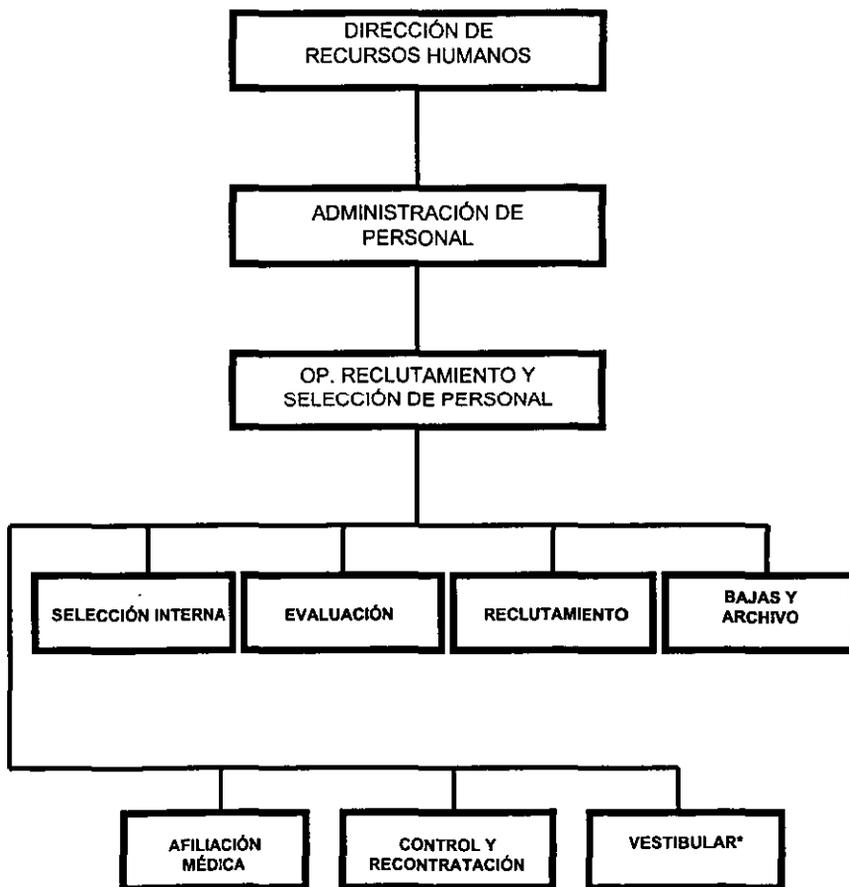
El banco cuenta con un personal de 33 mil empleados distribuidos en las diferentes áreas estratégicas esquematizadas a continuación.

### Estructura Organizacional

#### BANCO



Ubicando a Recursos Humanos dentro del área de Administración y finanzas tenemos la siguiente estructura:



\* Curso de capacitación para el puesto de caja.

## **La misión de Selección de Personal**

El departamento de Operación Reclutamiento y Selección tiene como finalidad "asegurar que el proceso de dotación de Recursos Humanos internos y externos se dé dentro de las normas y políticas institucionales para garantizar la calidad y oportunidad en la cobertura de los requerimientos de personal usuario".

Garantizando la incorporación al Grupo, de recursos humanos idóneos que coadyuven al logro de los objetivos del negocio, definiendo y proporcionando las estrategias, normas, procedimientos y metodologías, asesorando y dando seguimiento a la operación de la función.

## **Procesos de Selección en el Banco**

Los procesos en los que participan los psicólogos del área, son los que se describen a continuación:

- **Reclutamiento de Personal.**- Es la etapa inicial del proceso de selección, en la cual, a través de diferentes fuentes y medios de reclutamiento, se captan candidatos a fin de identificar entre éstos, los que se adecuen mejor a los perfiles institucionales que la organización requiere, con el fin de proporcionar oportunamente elementos que cubran las necesidades de personal y así que puedan continuar con el proceso de selección.

- **Evaluación psicológica.**- Es la etapa del proceso de Selección de Personal, que permite conocer las características con que cuentan los candidatos, relacionado con sus conocimientos, habilidades, inteligencia, actitudes, aptitudes, intereses y valores, así como definir si estas son acordes a los puestos vacantes que desea cubrir el Banco. Todo esto con el propósito de proporcionar los elementos de juicio en cuanto al perfil de los candidatos, comparando estos, con el perfil del puesto para los que se evalúan, a fin de facilitar la toma de decisiones para la aceptación o rechazo de los candidatos.

Los psicólogos que se dedican a realizar evaluaciones psicológicas para Selección de Personal deben tener experiencia en el manejo de pruebas, técnicas de entrevista, integración de los datos y elaboración de reportes a fin de detectar y plasmar clara y objetivamente en cada caso, el grado de ajuste de los candidatos a los puestos para los que se les evalúa.

La evaluación psicológica se compone de: Evaluación psicométrica

Entrevista psicológica

Reporte psicológico

La Evaluación psicométrica: Se lleva a cabo con la batería de pruebas establecida por el Banco. Las áreas que se evalúan son: recursos intelectuales, conocimientos, habilidades y características de personalidad requeridas para el puesto y nivel, determinando con ello el potencial de desarrollo.

Entrevista psicológica: El objetivo de esta es complementar y corroborar la información que arrojan los exámenes, así como obtener un conocimiento más amplio sobre las actitudes y comportamiento en los diferentes roles que jugaran los candidatos al llegar al ambiente laboral.

Permite predecir con un alto grado de certeza si el candidato podrá desempeñar con éxito la tarea para la cual se le evalúa.

Los puntos importantes durante la entrevista son:

I.- Ambiente físico y rapport

II.- Aspectos a investigar durante la entrevista

- 1.- Escolaridad
- 2.- Experiencia laboral
- 3.- Estabilidad en empleos anteriores
- 4.- Intereses por ingresar a la Institución
- 5.- Interés por un puesto predeterminado o por otro
- 6.- Ambiente social
- 7.- Antecedentes familiares
- 8.- Situación económica
- 9.- Características de personalidad
- 10.- Estado de salud
- 11.- Actividades extra-laborales
- 12.- Intereses o metas (corto, mediano y largo plazo)
- 13.-Cierre de la entrevista y esclarecimiento de dudas del candidato

Reporte Psicológico: Es el documento donde plasma el psicólogo el análisis, interpretación e integración de los datos obtenidos de las pruebas y de la entrevista, confrontando estos con el perfil del puesto para determinar el grado en que los candidatos se ajustan a un puesto específico.

El reporte debe contener información relevante sobre los recursos intelectuales, estilo de trabajo, habilidades, relaciones interpersonales, actitudes y limitaciones, que pueda tener el candidato con respecto al puestos para el que se le evalúa.

Debe ser elaborado este informe de tal manera que la persona encargada del área en la que se presenta al candidato, le permita tomar fácilmente la decisión sobre la aceptación o rechazo de los candidatos que se le presentan para cubrir su vacante.

- **Curso de Capacitación para el puesto de Caja.-** Es el proceso mediante el cual se instruye a los candidatos sobre los productos y servicios bancarios, además de darles entrenamiento en las habilidades y procedimientos que se requieren para desempeñar el puesto de operador cajero, siguiendo los lineamientos de seguridad que se tiene en sucursal.

La capacitación para el puesto de caja tiene la finalidad de seleccionar a los candidatos que cubran con las habilidades y conocimientos técnicos que requiere el puesto.

- **Evaluación socio-económica.-** Es el proceso por el cual, a través de una visita domiciliaria, se detecta el entorno socioeconómico en el que se desenvuelve el candidato, verificando la información proporcionada por éste en la solicitud de empleo y recabando información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas.

Del mismo modo, en esta etapa del proceso de selección se investigan los antecedentes laborales del aspirante, con la finalidad de obtener información sobre el desempeño del candidato en sus empleos anteriores, para asegurar que el personal que se integre a la organización sean elementos estables, recomendables y honestos.

El estudio socio-económico tiene la finalidad de corroborar la información proporcionada por el candidato a lo largo de su proceso de selección de personal y garantizar así que este cuente con un contexto socio-económico y cultural acorde al perfil del puesto para el cual está concursando.

- **Evaluación Médica de Admisión.-** Es una etapa mas del proceso general de evaluación, mediante la cual se determina el estado de salud de los candidatos susceptibles de ingresar a la institución, a través de la aplicación de distintas pruebas de laboratorio, estudios de gabinete y exploraciones.

El propósito es asegurar que el personal a ingresar a la institución cuente con un estado de salud óptimo que le permita el desempeño adecuado de sus funciones, evitando gastos innecesarios para la organización, así como incapacidades constantes y decremento en la productividad del empleado.

- **Integración del Expediente.-** Es el conjunto de actividades a través de las cuales se verifica que el proceso de Selección se realice conforme a los tiempos de respuesta predefinidos, así como en apego a la normatividad y procedimientos establecidos. Con el fin de garantizar que el proceso de cobertura de vacantes satisfaga las necesidades de la línea de mando, en términos de personal de calidad y tiempo oportuno de respuesta.

Teniendo todos los resultados como positivos o recomendables, se captura en el sistema el expediente con dichos resultados del candidato, para así citarlo a curso de inducción y firma de contrato.

- **Inducción al banco.-** Es la etapa del proceso de selección, durante la cual se proporciona al personal a ingresar o reingresar a la institución la información básica y genérica del Banco, facilitando así su integración y conocimiento de este.

El propósito es contribuir a que el personal de nuevo ingreso o reingreso, conozca la magnitud, filosofía, valores y objetivos organizacionales, propiciando su identificación con la institución.

- **Contratación e Ingreso.-** Es el proceso por el cual se formaliza la relación de trabajo entre el empleado de nuevo ingreso o reingreso y la institución, a través de la firma del contrato individual de trabajo y la demás documentación que integra su contratación.

Este último proceso tiene la finalidad de formalizar el inicio de la relación laboral, ponderando los derechos y obligaciones tanto de la institución, como del personal de nuevo ingreso o reingreso, con apego a las disposiciones establecidas.

## PROCEDIMIENTO

Durante 1998 se abrieron nuevas sucursales en la Institución Bancaria generando con esto un mayor número de vacantes; en el departamento de Operación Reclutamiento y Selección se recibieron mensualmente mas de 100 requisiciones para cubrir el puesto de cajero.

La finalidad del departamento durante ese año fue: la selección de grupos ya no de 20 sino de 40 candidatos para cada una de las sedes del curso vestibular, siendo un total de 80 candidatos, en un lapso de diez días hábiles; al ser enviados al curso se les capacito y evaluó, al término del proceso y si cubrieron con todos los requisitos fueron contratados.

Para llegar a lograr esto dentro del proceso de evaluación se implementó la entrevista grupal, sustituyendo esta a la entrevista individual.

Los cursos vestibulares son impartidos en dos cedés:

<b>CEDES</b>	<b>ZONA QUE CAPACITA</b>
Alce Blanco (satélite)	Distrito Norte
Narvarte (narvarte)	Distrito Centro Distrito Sur Distrito Poniente

La duración del curso vestibular para cajeros es de dos semanas de lunes a viernes, 8hrs diarias. Cada curso tiene un cupo de 20 candidatos. En cada curso se tuvo que enviar el doble de participantes, siendo este un total de 40 candidatos.

Los candidatos desde que eran recibidos por reclutamiento para hacerles la entrevista inicial, fueron asignados a los diferentes distritos según el domicilio en donde viven o por el lugar más cercano en que se ubica la institución educativa en la que se encontraban estudiando, siendo un máximo de tiempo de distancia de 45 minutos, entre dicho lugar y la sucursal en donde fueron asignados.

La estructura de la División Metropolitana es la siguiente:

Zona Metropolitana	Distritos	
Centro	Reforma	Centro
	Cuauhtemoc	
Norte	Tlalnepantla	Naucalpan
	Gustavo A. Madero	Ecatepec
Sur	Coyoacán	Iztapalapa
	Sur Oriente	Alvaro Obregón
Poniente	Lomas	Benito Juárez
	Miguel Hidalgo	

Cada distrito con sus respectivas sucursales.

Para la implementación de la entrevista grupal se entrenó al grupo de psicólogos del área de selección. Dicho entrenamiento consistió en informarles y explicarles la técnica de la entrevista grupal. Para ello se les proporcionó a cada uno el material de trabajo revisando el contenido de los conceptos y la dirección de la entrevista para la obtención de la información requerida.

Una vez instruidos los entrevistadores se programaron las fechas de aplicación.

Las entrevistas se aplicaron en una sala de juntas amplia, con buena ventilación y limpia, se cuidó que el teléfono no sonara durante la sesión y que no hubiera música ni ventanas abiertas o cualquier otro distractor.

Para la realización de las entrevistas se citaron entre tres y seis candidatos en cada sesión, los cuales estaban siendo evaluados para el puesto de cajero.

El perfil requerido en los candidatos al puesto de cajero es el siguiente:

#### **DATOS DEMOGRAFICOS**

Edad	18 a 23 años
Escolaridad	Bachillerato terminado o que se encuentren en los primeros 5 semestres de licenciatura del área económico-administrativa
Estado Civil	Solteros
Sexo	Masculino, Femenino
Experiencia laboral	No necesaria
Dirección	Pertenecer al DF o zonas aledañas

En la entrevista grupal participaron:

- **Observador:** que como su nombre lo dice es el psicólogo encargado de observar y anotar la conducta y expresiones que se producen en los entrevistados, así como de anotar las respuestas emitidas por estos. Todo esto con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información para una mejor integración de los resultados de evaluación.
- **Moderador:** Es el psicólogo o experto encargado de dirigir la entrevista, se basaba en una guía, y su objetivo principal fue obtener toda la información útil para el observador.
- **Sujetos participantes:** candidatos al puesto de caja, que son entrevistados en grupo, cuyas opiniones, actitudes e ideas, fueron importantes para la evaluación.

**Moderar:** Es la intervención de la persona que conduce al grupo, que tiene como finalidad el mantener la conversación en torno a los tópicos de interés, basándose en la guía y alentando la participación activa.

Durante la entrevista Grupal:

1ro. El observador estaba en su lugar antes que ingresaran los participantes a la sala de entrevista. Se sentó frente a ellos de tal manera que podía ver adecuadamente a los participantes. Se colocó junto a una mesa para poder apoyarse al escribir.

2do. Cada participante, así como el moderador tuvieron su silla colocada en circulo, más o menos a la misma distancia una de otra y sin ningún objeto en medio.

3ro. Al iniciar la entrevista el moderador les dijo lo siguiente:

- Nombre del moderador y el objetivo de la entrevista.
- Se presenta al observador, especificando que durante la entrevista iba a hacer anotaciones.
- Es una entrevista grupal en la cual se intenta que todos participen en forma proporcional, evitando atropellos con el afán de contestar rápidamente.
- Cada uno tendrá su tiempo para contestar la pregunta que se haga.
- Deben de ser concretos en sus respuestas.
- Se permiten diálogos entre ellos, pero sin llegar a discusiones sin sentido.

4to. El moderador condujo la sesión, generando la participación de todos y tratando de mantener activa la sesión, para ello se dedicó a enunciar las

preguntas o temas, apoyándose en la guía de entrevista para los candidatos al puesto de caja.

5to. Al finalizar se cerró la sesión con algunos comentarios positivos sobre sus posibilidades (sin crear falsas expectativas).

6to. Inmediatamente y estando a solas el moderador y el observador intercambiaron sus opiniones sobre el desempeño de todos y cada uno de los participantes, cruzando ambos su opinión con respecto al perfil requerido. Para así elaborar los reportes correspondientes. Determinando quienes de los candidatos cubrieron el perfil para continuar con el proceso de selección.

No debe de haber muchos observadores en la habitación, no deben de interrumpir la discusión o hablar entre ellos.

## **ANALISIS Y EVALUACION**

El objetivo principal del uso de la entrevista grupal fue reducir los tiempos de respuesta en la cobertura de requisiciones, con la finalidad de cubrir las vacantes del puesto de cajero de las sucursales que se abrieron, sin que esto signifique la creación de un nuevo puesto; teniendo que ampliar los horarios en el curso de capacitación, dando como resultado mayor capacidad de atención y como consecuencia la necesidad de enviar el doble de candidatos al curso.

Para definir el proceso de Reclutamiento y Selección a utilizar dentro de la Institución Bancaria, se partió de las etapas tradicionales: perfil del puesto (requisición), reclutamiento, evaluación, entrevista psicológica en donde se implemento la entrevista grupal, curso de capacitación para cajeros, estudios socioeconómico-laboral y examen médico, para así tomar la decisión final y contratar a los seleccionados.

La entrevista grupal se organizo citando de tres a seis candidatos, los cuales fueron entrevistados por un moderador (psicólogo), el cual se basaba en una guía de entrevista para candidatos al puesto de caja, y un observador (psicólogo) encargado de anotar las respuestas de cada participante.

Los siguientes resultados demuestran claramente el cumplimiento de los objetivos establecidos inicialmente, dejando ver que la entrevista grupal dentro del proceso de reclutamiento y selección del banco permitió:

- Reunir los candidatos necesarios en un lapso corto de tiempo
- Entrevistar más de un candidato (de tres a seis), en cada sesión
- Cobertura de más vacantes durante el tiempo estipulado
- Generación de mayor cantidad de cartera
- Reducir el tiempo en la cobertura de un mayor número de vacantes

La clave para la productividad de la técnica de entrevista de grupo es la interacción. Los sujetos se sienten estimulados por los comentarios de los otros.

De manera interesante puede observarse que, a pesar del carácter laboral, las sesiones de grupo pueden también alentar a los sujetos a revelar actitudes y comportamientos que pudieran no revelar en el curso de una entrevista individual. Esto ocurre por que los sujetos pueden sentirse mas a gusto y seguros en compañía de personas que pueden tener el mismo tipo de opiniones, actitudes y comportamiento, o simplemente por que se dejan llevar por la conversación.

Lo que se requiere de un moderador de sesiones de grupo no es apreciablemente diferente de lo que se requiere de cualquier entrevistador competente. Lo que es esencial es la capacidad para crear una atmósfera que aliente a los participantes a hablar libremente, mientras se enfoquen en los tópicos a investigar. Aun cuando

lo deseable es que sea un psicólogo de profesión hay que tomar en cuenta que muchos entrevistadores sin entrenamiento formal en psicología se han convertido en excelentes moderadores.

# REPORTE DE REQUISICIONES Y CONTRATACIONES 1998

Selección de Personal

Actividad	Área	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECIEMBRE	TOTAL	%
REQS. VIGENTES AL MES ANTERIOR POR MERCADOS DE ATENCIÓN	Norte	0	4	18	40	20	41	37	112	79	52	40	39		
	Centro	0	26	17	15	37	43	39	27	43	33	23	19		
	Poniente	56	11	29	29	54	62	47	81	83	85	35	24		
	Sur	0	51	18	8	11	33	42	40	32	34	45	49		
	<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>92</b>	<b>77</b>	<b>92</b>	<b>122</b>	<b>119</b>	<b>142</b>	<b>142</b>	<b>262</b>	<b>237</b>	<b>204</b>	<b>147</b>	<b>130</b>	
REQUISICIONES RECIBIDAS POR MERCADOS DE ATENCIÓN	Norte	12	69	118	82	82	82	162	83	94	87	54	30	928	32.45%
	Centro	53	33	35	83	86	34	82	83	52	38	43	23	948	19.13%
	Poniente	1	71	38	92	76	48	112	84	69	63	38	20	721	25.28%
	Sur	83	67	25	37	59	48	83	85	71	86	40	38	861	23.16%
	<b>TOTAL</b>	<b>149</b>	<b>243</b>	<b>215</b>	<b>234</b>	<b>279</b>	<b>187</b>	<b>361</b>	<b>362</b>	<b>305</b>	<b>306</b>	<b>244</b>	<b>168</b>	<b>111</b>	<b>2,854</b>
REQUISICIONES CANCELADAS POR MERCADOS DE ATENCIÓN	Norte	0	29	4	2	1	4	1	8	7	3	0	5	32	1.02%
	Centro	0	12	2	2	0	1	8	9	9	3	4	0	47	1.48%
	Poniente	0	0	4	3	0	13	2	10	3	8	10	2	66	1.98%
	Sur	3	41	8	0	1	1	7	8	3	5	7	5	88	3.11%
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>73</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>241</b>	<b>8.44%</b>
<b>TOTAL MENOS CANCELADAS</b>		<b>202</b>	<b>268</b>	<b>277</b>	<b>319</b>	<b>392</b>	<b>342</b>	<b>545</b>	<b>533</b>	<b>524</b>	<b>428</b>	<b>310</b>	<b>229</b>	<b>2,613</b>	<b>91.56%</b>
REQUISICIONES CUBIERTAS POR MERCADOS DE ATENCIÓN	Norte	8	54	90	70	80	82	98	121	114	98	58	31	841	29.47%
	Centro	27	30	39	29	60	38	66	39	56	45	43	31	488	17.10%
	Poniente	46	58	32	83	87	60	78	72	84	94	39	21	700	24.62%
	Sur	29	51	27	35	36	38	98	65	66	50	39	42	538	18.79%
	<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>193</b>	<b>185</b>	<b>197</b>	<b>263</b>	<b>219</b>	<b>295</b>	<b>296</b>	<b>296</b>	<b>293</b>	<b>195</b>	<b>135</b>	<b>173</b>	<b>2,563</b>
REQS. VIGENTES A FIN DE MES POR MERCADOS DE ATENCIÓN	Norte	4	18	43	20	41	37	112	79	52	40	39	33	32	1.76%
	Centro	26	17	18	37	43	38	27	43	33	23	19	11	11	0.39%
	Poniente	11	28	28	64	82	47	81	83	85	35	24	21	21	0.74%
	Sur	81	16	9	11	33	42	40	32	34	45	48	39	39	1.37%
	<b>TOTAL</b>	<b>92</b>	<b>77</b>	<b>92</b>	<b>122</b>	<b>119</b>	<b>164</b>	<b>240</b>	<b>237</b>	<b>204</b>	<b>143</b>	<b>130</b>	<b>104</b>	<b>104</b>	<b>3.64%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>		<b>202</b>	<b>268</b>	<b>277</b>	<b>319</b>	<b>392</b>	<b>342</b>	<b>545</b>	<b>533</b>	<b>524</b>	<b>428</b>	<b>310</b>	<b>229</b>		

**Mercados de Atención:** Es la estructura de la División Metropolitana, la cual se divide en Norte, Sur, Centro y Poniente, estos a su vez están compuestos por áreas de menor dimensión denominadas Distritos.

**Requisiciones vigentes al mes anterior:** Es el número total de vacantes vigentes que no se cubrieron en el mes anterior y que en el siguiente mes se ven reflejadas.

**Requisiciones recibidas:** Es el número de vacantes que genera una nueva requisición.

**Requisiciones canceladas:** Es el número de vacantes que son dadas de baja debido a que se cubrió la vacante por un movimiento interno, por la modificación en la planta autorizada o por alguna otra causa no reportada.

**Requisiciones cubiertas:** Es el número total de contrataciones al mes para la cobertura de las vacantes.

**Requisiciones vigentes a fin de mes:** Es el número de vacantes que no son cubiertas durante el mes.

## RESULTADOS

De acuerdo al cuadro anterior a continuación se presenta la descripción de los resultados obtenidos en el departamento de Operación Reclutamiento y Selección, en lo que respecta al número de vacantes recibidas y las contrataciones mensuales que se hicieron durante 1998.

Según los resultados expuestos en el cuadro anterior se puede observar un aumento significativo, en los primeros ocho meses comparando cada uno con el mes predecesor, en el número de requisiciones vigentes.

Los meses en donde se recibió un mayor número de requisiciones fueron durante Julio, Agosto y Septiembre, siendo el más significativo el mes de Julio ya que se recibió un total de 399 requisiciones.

En el mes de Febrero se canceló un mayor número de requisiciones. Siendo las causas principales de cancelación: la cobertura de la vacante por movimiento interno del personal y por modificación de la planta autorizada.

Durante los meses Julio, Agosto, Septiembre y Octubre aumentó el número de requisiciones cubiertas, siendo el mes de Septiembre el más significativo ya que durante este se cubrió un total de 320 vacantes.

En el primer trimestre del año se aplicó la entrevista individual, en el mes de Abril algunas entrevistas eran en grupo y otras individuales, quedando de manera formal la entrevista grupal a partir del mes de Mayo.

Todo esto dio como resultado que a final de año del 100% de las requisiciones recibidas que fueron 2,854 para el puesto de caja, se cancelaron el 8.44% siendo esto 241 requisiciones, quedando como total a cubrir un 91.56% equivalente a 2,613 requisiciones; cubriendo del total el 89.87% que son 2,565 contrataciones, quedando vigentes al final para ser cubiertas al siguiente año un total de 3.64%, que equivale a 104 vacantes.

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos de este trabajo son de gran utilidad, en virtud de que permitieron el implementar la entrevista grupal como parte del proceso de selección en la Institución Bancaria.

Contar con esta herramienta es importante, ya que debido a la demanda que existe actualmente en cualquier empresa con respecto a vacantes de puestos masivos o que manejan el mismo perfil, permite agilizar el proceso, favoreciendo el tiempo de respuesta para la cobertura de las requisiciones en Recursos Humanos.

Uno de los factores importantes que se identificó durante la entrevista de grupo es la interacción que se presenta, la cual permite que los candidatos se sientan estimulados por las respuestas de otros, que las ideas de otros les den mas ideas, o por darse cuenta de que su respuesta, vivencias o formas de pensar son similares a los de sus compañeros. La interacción también favoreció la participación del moderador, ya que le permite profundizar de una manera más “amistosa” en algún tópico en especial, o en caso de una duda.

Otro factor importante identificado, es que a diferencia de las entrevistas individuales en donde requería de la mayor parte del día para entrevistar,

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

actualmente con implementación de la entrevista grupal se redujo el tiempo, ya que en esta pueden participar hasta seis sujetos.

Lo mencionado hasta aquí puede ponderarse claramente si nos ubicamos en el contexto de los cambios que actualmente se llevan a cabo en la situación socioeconómica internacional. La globalización y formación de bloques económicos han dado como resultado sociedades más competitivas en las cuales es de especial importancia el factor productividad, tanto de la empresa como de individuo. La permanencia de las empresas en el mercado dependen de su competitividad y para que lo sean en su gestión, requieren contar con procesos de alta calidad en sus ámbitos administrativos, financieros, tecnológicos, etc., el recurso humano, elemento esencial de todos ellos, se constituye por tanto en el ente, cuyas características reflejan y permiten enfrentar los conflictos de nuestra época que afectan a individuos y empresas.

Con base en esta situación, resulta necesario contar con nuevas herramientas que permitan cubrir las demandas de una empresa, por lo que se requiere contar con personal calificado que posea características de personalidad actitudes y valores claves, así como la experiencia y el potencial para enfrentar los retos que exige la empresa del área de Recursos Humanos.

Dentro de las principales aportaciones de la entrevista grupal al proceso de selección, podemos mencionar las siguientes:

- Mayor número de entrevistados en menor tiempo
- Pueden ser rápidas
- El tiempo que se le dedica a cada candidato es menor
- Posibilidades de comparación al estar todos los candidatos en la misma situación.
- Interacción
- Alentar a los sujetos a revelar actitudes y comportamientos que pudieran no revelar en el transcurso de una entrevista individual.
- Se facilita el surgimiento de diálogos espontáneos al estar los candidatos en contacto con los comentarios y las experiencias de los demás.
- El moderador puede desprenderse de la preocupación de analizar profundamente las respuestas y concentrarse en la coordinación, el control y la generación de participación de los candidatos.
- El observador puede concentrarse en su labor de análisis al ser un personaje pasivo en la sesión.
- Profundidad de análisis en cuestiones de tipo social: facilidad de relación, iniciativa, liderazgo, participación, fluidez de palabra, influencia, actitud de servicio, etc.
- Mayor objetividad en el juicio emitido al ser dos las personas involucradas en la decisión final al evaluar a los candidatos.

Por otro lado encontramos algunas limitaciones como:

- Se puede perder en profundidad al no poder confrontar tan abiertamente o constantemente a un solo candidato en particular.
- En ocasiones, las personas con menor capacidad para establecer contacto social tardan más en entrar en confianza en la sesión.
- Cuando uno o más de los participantes son especialmente dominantes o imperativos, es a veces difícil para participantes menos seguros de sí expresar opiniones conflictivas.
- Pueden surgir dificultades grupales si alguno(s) de los participantes “boicotean” el proceso y el moderador no es capaz de identificarlo.
- Se requiere que el moderador tenga la habilidad y aptitud necesaria para dirigir un grupo de este tipo y coadyuvar al surgimiento de la información requerida.

Como parte final del presente reporte laboral, resulta muy provechoso si para futuras investigaciones relacionadas con el tema abordado se considera al entorno y clima laboral, como variables a estudiar, ya que se cree influyen en los cajeros, lo cual debido al tipo de influencia que ejercen podrían generar arraigo o deserción, lo que a su vez provocaría que haya un menor o mayor número de vacantes.

## BIBLIOGRAFIA

1. Acevedo, A; López, A. (1992) El proceso de la entrevista. Conceptos y modelos. México: Limusa
2. Alpander, G. (1985). Planeación Estratégica aplicada a los Recursos Humanos. Colombia: Norma.
3. Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas
4. Armstrong, M. (1991). Gerencia de Recursos Humanos Integrando al Personal y la Empresa. México: Legis.
5. Banco Nacional de México S.A.(1997). Entrevista Grupal. México
6. Banco Nacional de México S.A. Manual de Funciones de Selección de Personal. México
7. Banco Nacional de México S.A. Manual de Políticas y Normas . México
8. Banco Nacional de México.S.A. Guía de evaluación Psicológica. México
9. Blum, M; Naylor, J. (1985). Psicología Industrial sus fundamentos teóricos y sociales. México: Trillas.
10. Cardona, S (1991). Entrevista de Selección de Personal. España: DIAZ DE SANTOS, SA.
11. Cásares, D., Siliceo, A.. (1982). Planeación de Vida y Carrera. México: Limusa
12. Chiavenato, I. (1992). Administración de Recursos Humanos. México:Trillas.
13. Davidoff, L. (1990). Introducción a la Psicología. México: McWraw-Hill/Interamericana

14. Grados, J. (1987). Inducción, Reclutamiento y Selección. México: Manual Moderno
15. Grados, J. y Sánchez, E. (1994). La entrevista en las organizaciones. México: Manual Moderno
16. Grupo Financiero Banamex-Accival (1999). Manual de Bienvenida. Te estábamos esperando. BNM. México
17. Grupo Financiero Banamex-Accival. ( ) Manual de Entrenamiento Integral de Recursos Humanos C.A.S.A. México
18. Grupo Financiero Banamex-Accival() Proceso de Selección de Personal. Guía para el Candidato. México
19. Hernández, A. (1980). Administración y Desarrollo del Personal Público. México: INAP
20. Keats, D. (1988). La entrevista Perfecta. Manual para obtener toda la información necesaria en cualquier tipo de entrevista. México: Pax
21. Martínez, F. (1996). Evaluación del Potencial de los Recursos Humanos para fines de reubicación en una empresa del sector Público. Reporte Laboral inédito. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.
22. Martínez, M. (1972). Los Sistemas de Personal en la Administración Pública Federal. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
23. Medina, O. (1988). Una comparación de desempeño laboral entre personal contratado por el sistema convencional y "otro sistema" en una dependencia

- gubernamental. Tesis de Licenciatura inédita. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México.
24. Milkovich, G., Bodreaw, J. (1994). Dirección y Administración de recursos Humanos. USA: Addison-Wesley.
25. Muñoz, P. (1978). Introducción a la Administración Pública. México: Fondo de Cultura Económica.
26. Newman, W., Summer, Ch., Warren, E. (1980). La Dinámica Administrativa. México: Diana.
27. Reyes, A. (1984). Administración de Personal. México: Limusa.
28. Rodríguez, M; M del Campo, L; Treviño, R. (1991). La entrevista productiva y creativa. México: Mc Graw Hill.
29. Schein, E. (1982). Dinámica de la Carrera Empresarial. México: Fondo Educativo interamericano.
30. TECNIA, S.A. de C.V. Guía para sesiones de grupo. México
31. Vite, S. (1992). Reclutamiento y Selección, Técnica de Personal. Reclutamiento de Personal. México. Facultad de psicología, UNAM.
32. Werther, W., Davis, K. (1995). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: Mc Wraw Hill.