



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

LAS FUNCIONES DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL DEL PUESTO DE CAJERO UNIVERSAL EN UNA INSTITUCION BANCARIA

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
PAOLA BORDA GARAY

ASESOR: LIC. JOSE ESTEBAN VAQUERO CAZARES
DICTAMINADORES:
LIC. MARGARITA CHAVEZ BECERRA
LIC. EDY AVILA RAMOS



TLALNEPANTLA, ESTADO DE MEXICO 2002

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



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.

AGRADECIMIENTOS

- A ti Señor, por darme la vida y permitirme llegar hasta este momento, con el cual concluyo una parte muy importante de mi desarrollo personal y profesional.
- A mis padres Luis y Maru, por ser un gran ejemplo y por brindarme su apoyo incondicional en todos los momentos que lo he requerido, también por inculcarme los valores necesarios, que me han encaminado a lo que soy en este momento. Gracias por motivarme para alcanzar mis objetivos personales y profesionales.
- A mis hermanos, Karen y Luis, que día a día vamos creciendo y aprendiendo juntos para alcanzar nuestras metas y nuestros sueños, y que más que mis hermanos han sido mis amigos incondicionales en las buenas y en las malas, y que en su momento me han dado palabras de aliento para salir adelante.
- A Erika y Georgina, por brindarme la oportunidad de desarrollarme en el ámbito laboral y por permitirme aprender de ustedes.
- A cada uno de mis amigos y de mis familiares, de quienes he aprendido algo en su momento, como estudiante, como persona y como profesionista.
- A Carmen, por estar siempre ahí, cuando te he necesitado, ya sea en las buenas y en las malas, pese a la distancia.
- A Vaquero, Margarita y Edy, por ser mis guías en la elaboración de este trabajo, así como sus aportaciones al mismo.
- A mis profesores, por su enseñanza y su ejemplo.
- A la Universidad Nacional Autónoma de México por su filosofía y por albergar el conocimiento.
- A Banca Serfin, por darme la oportunidad de desarrollarme como profesionista y por permitirme aportar los conocimientos que con la experiencia voy adquiriendo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INDICE

RESUMEN	
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1. PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES	6
1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION	8
1.1.1 Opciones cuando existe una vacante	9
1.1.2 Requisición de personal	10
1.2 RECLUTAMIENTO	10
1.2.1 Propósitos del programa de reclutamiento	11
1.2.2 Tipo de candidatos potenciales	12
1.2.3 Planificación de un proceso de búsqueda	13
1.2.4 Elección de métodos y canales de búsqueda según el nivel de la misma	13
1.2.5 Inicio de un proceso de búsqueda	14
1.2.6 Medios de reclutamiento	15
1.3 SELECCION	16
1.3.1 Pasos y secuencia de la selección de recursos humanos	16
1.3.2 Requerimientos	16
1.3.3 Elementos que determinan el por qué seleccionar	17
1.3.4 La ética del proceso de selección	18
1.3.5 Elaboración del perfil	18
1.3.6 Perfil del puesto	18
1.3.7 Descripción del puesto	19
1.3.8 Puede desempeñar el puesto	24
1.3.9 Quiere desempeñarlo	25
1.3.10 Por qué es difícil hallar gente calificada	25
1.3.11 Quién debe de hacer la elección final	27
1.4 CONTRATACION	27
1.4.1 Fundamento de una contratación con éxito	27
CAPITULO 2. HISTORIA DE BANCA SERFIN	30
2.1 Qué es un banco	30
CAPITULO 3. FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE BANCA SERFIN	38
3.1 Proceso de selección para el puesto de cajero universal	38
3.2 Reclutamiento	38
3.2.1 Fuentes de reclutamiento	38
3.3 Selección	38
3.3.1 Entrevista inicial	39
3.3.2 Evaluación psicométrica	40
3.3.3 Proceso de aplicación	41
3.3.3.1 Preparación	41

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3.3.2 Recursos	41
3.3.4 Terman	42
3.3.5 Números (extraída del inventario de pruebas de Venezuela)	42
3.3.6 Cleaver	43
3.3.7 Machover	43
3.3.8 Grafología	43
3.3.9 Entrevista profunda	44
3.3.9.1 A. Apertura y rapport	44
3.3.9.2 B. Desarrollo	45
3.3.9.2.1 Datos generales	45
3.3.9.2.2 Escolaridad	45
3.3.9.2.3 Trayectoria laboral	46
3.3.9.2.4 Area familiar	46
3.3.9.2.5 Area personal	47
3.3.9.2.6 Metas e intereses	47
3.3.9.3 C. Cierre	48
3.4 Evaluación del candidato	48
3.5 Estudio socioeconómico	48
3.6 Examen médico	49
3.7 Integración del expediente	49
3.8 Curso de capacitación	49
3.9 Contratación	50

TESIS CON
FALLA DE ORDEN

RESUMEN

El presente reporte de trabajo profesional, tiene como objetivo describir las actividades que como psicóloga realizo en una Institución Bancaria, en el área de reclutamiento y selección de personal.

Para resaltar la importancia de la labor del psicólogo, en el ámbito industrial, se describe una breve descripción teórica de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones así como la Historia de Banca Serfin. En la parte descriptiva de las actividades profesionales, se mencionan las funciones que lleva a cabo el psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal.

En la parte final se desarrollan las conclusiones del trabajo, las cuales proponen que el psicólogo juega un papel muy importante en el ámbito industrial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCION

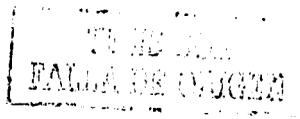
En nuestros tiempos, de grandes y constantes cambios económicos, políticos, sociales y culturales, la psicología industrial forma parte activa en la solución de problemas de las organizaciones, contribuyendo con estrategias metodológicas que permiten identificar los factores conductuales que intervienen dentro del ámbito laboral para lograr el éxito.

La organización es un plan de actividades humanas, que empieza a funcionar hasta que se haya reclutado a las personas que van llevar a cabo los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primer y posiblemente el mayor problema humano en una organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia (Shein, 1982).

Toda empresa debe preocuparse por obtener la mayor eficiencia de sus trabajadores y eso se logra a través de una correcta selección de personal. Para protagonizar la eficacia del trabajo debe existir una correcta adecuación del hombre con su trabajo y viceversa, por lo que es muy importante que todos y cada uno de los puestos de la organización se encuentren definidos, analizados y con un perfil del tipo de persona que se necesita (Yatz, 1984).

Para una mayor eficiencia en el reclutamiento, es determinante la anticipación con que hayan sido previstas las necesidades. Esto permite escoger al personal más adecuado disponible en el mercado de trabajo. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo, que no siempre se justifica por la magnitud de la empresa ni por la rotación del personal.

La asignación de personas a cargos y la utilización eficiente del recurso humano se puede lograr con dos estrategias fundamentalmente basadas en premisas



completamente diferentes. Una de ellas, identificada con la psicología de personal, hace énfasis en seleccionar la persona para el cargo. El cargo es una constante mientras que la persona se le considera una variable. A una persona se le puede seleccionar y se le puede entrenar.

La otra hace énfasis en rediseñar el cargo y su medio físico de tal manera que ambas se adecuen a las capacidades y limitaciones de la persona (Shein, 1982).

La psicología industrial está destinada a quienes se ocupan de crear mejores condiciones del personal, como son administradores, planificadores, ingenieros de seguridad, psicólogos, etc. quienes deben de estar comprometidos en la creación y aplicación de las mejores condiciones de trabajo.

La importancia de que exista un departamento de reclutamiento y selección para la empresa es principalmente que por medio de este proceso es posible que el personal de cualquier institución tenga en cada puesto y nivel, la capacidad necesaria, y así el personal preste a la empresa su más amplia colaboración, lo cual produce un amplio beneficio a ambas partes.

Al llevar a cabo el proceso de reclutamiento de personal, se consideran diversas fuentes (periódico, grupos de intercambio, ferias en escuelas, bolsas de trabajo, internet), por medio de las cuales se dan a conocer candidatos que están interesados en el puesto vacante, y por medio de la selección se van considerando a los mejores participantes para que finalmente se encuentre a la persona adecuada para desempeñarse en el puesto que se tenga vacante. Esta es la forma en que se integra a una persona a la nueva organización, considerando que el objetivo principal de este departamento es cubrir una vacante existente.

Es importante considerar que para llevar a cabo el reclutamiento y selección de un puesto determinado, se debe tener un perfil de puesto, ya que éste nos

proporciona los requisitos básicos que una persona debiera tener, para considerarse idónea para cumplir con las funciones específicas que se requieren, la empresa puede tener a esta persona y no basarse en simples conjeturas, como en el caso de las empresas que no cuentan con un departamento de reclutamiento y selección como tal.

Con el paso del tiempo, la psicología industrial se ha convertido en una parte fundamental a nivel empresarial, en la actualidad los giros de las empresas son muy diversificados, desde los de transformación, banca y servicios entre las más importantes.

En la actualidad el giro bancario es de gran relevancia para la población en general dentro del sistema financiero actual, el órgano supremo es la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, quien se auxilia del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores para controlar, vigilar y reglamentar a los bancos. Nuestro país tiene el régimen de "Banca Central" pues sólo una institución controla y regula la política monetaria y crediticia del país: El Banco de México (Carriles, 1999).

Las Instituciones de Crédito conforman una parte fundamental del Sistema Financiero Mexicano, éstas realizan operaciones crediticias y financieras a nivel nacional e internacional. Las más importantes de ellas son los bancos. Estas son instituciones de crédito cuya función principal es obtener recursos del público a través de depósitos, y canalizarlos hacia el mismo público, vía el otorgamiento de crédito, por lo que podemos entender que el banco es un punto de contacto entre las personas que ahorran o invierten sus recursos financieros (dinero) y las que demandan a través de créditos. La característica principal de toda Institución de Crédito, es que ésta es la intermediaria que realiza las operaciones entre estas dos partes, pues por un lado capta el dinero del público, y por otra, pone este dinero a disposición de las entidades que lo requieran.

Además, las instituciones de crédito brindan al público otros servicios como: realización de cobros, movimiento de fondos de una plaza a otra, alquiler de cajas de seguridad, otorgamiento de garantías, intermediación en operaciones de importación, exportación, etcétera.

En el caso específico de Banca Serfin, en la actualidad es uno de los bancos con más importancia en nuestro país, además de ser el primer banco que surgió a nivel nacional, se ha distinguido por el desarrollo que ha tenido y por el servicio que otorga a los clientes, asimismo cada uno de los miembros que integran esta institución, deberán sentirse parte esencial de la misma, ya que solamente con el esfuerzo conjunto de todos se logra un mejor desarrollo para beneficio general.

Para Banca Serfin es de vital importancia, el personal que trabaja para la Institución, ya que el proceso de reclutamiento y selección se lleva a cabo con sumo cuidado, con el cual se pretende que ingrese el personal que mejor cumpla con los requerimientos, en función de las actividades que se van a llevar a cabo según el puesto. En este caso el puesto de "Cajero Universal", es una actividad clave y de suma importancia para la institución, ya que sus actividades están relacionadas con los intereses económicos de los clientes, que para ellos son de gran relevancia, como son inversiones, depósitos, transacciones, etc. por esto, el puesto de "Cajero Universal" requiere de candidatos que tengan las habilidades necesarias para llevar a cabo las funciones del puesto: manejo de grandes cantidades de dinero, atención a clientes, actitud de servicio, trabajo bajo presión, entre las más importantes.

El psicólogo al ser especialista que se dedica a estudiar el comportamiento del hombre en el medio que lo rodea, tendrá muchas más oportunidades de realizar un mejor proceso de selección de los candidatos postulantes, además de que se ayuda con herramientas como son las pruebas psicométricas, las cuales juegan un papel trascendente para llevar a cabo este proceso, así como el conocimiento

técnico de la entrevista inicial como profunda. Esto, nos brinda una mejor idea de cómo ha sido el candidato en el pasado, como es en su presente y que expectativas tiene del futuro, para que pueda desarrollarse.

Algunas de las actividades que el psicólogo desempeña, al insertarse en el área de reclutamiento y selección de personal son: a) entrevista inicial, b) aplicar pruebas psicométricas, c) entrevista profunda, d) revisión de examen médico y estudio socioeconómico.

Y en específico en el puesto de "Cajero Universal", es función del psicólogo llevar a cabo las anteriores y además: a) dar seguimiento al desempeño del candidato a lo largo del curso de capacitación y b) contratación.

El propósito del presente reporte es describir y analizar el papel del psicólogo en el proceso de reclutamiento y selección que se lleva a cabo para la contratación del puesto de "Cajero Universal" en Banca Serfin.

El reporte está dividido en tres capítulos, en el capítulo 1 se revisan los antecedentes de la psicología de las organizaciones, como fueron sus inicios y de qué manera se va involucrando el proceso de reclutamiento y selección como parte fundamental para la contratación de personal. En el capítulo 2 se aborda la historia de Banca Serfin, que ha sufrido algunas fusiones, y de acuerdo a éstas se muestra el organigrama laboral actual; por último en el capítulo 3 se presentan las funciones que lleva a cabo el psicólogo en el área de reclutamiento y selección de Banca Serfin así como las propuestas o recomendaciones.

CAPITULO 1

PSICOLOGIA DEL TRABAJO Y DE LAS ORGANIZACIONES

En años recientes, los que están insertados en el mundo de las empresas, comenzaron a observar un cambio en los criterios de incorporación de personal.

En el mundo actual, es casi imposible obtener un cargo en una empresa (salvo algunas pequeñas) sin tener que enfrentar una selección de personal con una metodología particular, precisa y muy profesional. Para comprender de dónde vienen estos cambios, es oportuno hacer una breve reseña histórica:

El proceso de reclutamiento y selección de personal se dio a nivel mundial y a través de un largo camino desde sus inicios hasta la fecha.

Se puede tomar como punto de partida la revolución industrial. En esta primera instancia la incorporación era simplemente ingresar mano de obra no calificada. En la medida en que, con el transcurso del tiempo, el trabajo manual dejó de ser tal, por la incorporación de maquinarias, se fue tornando más complejo. Por lo tanto a partir de esta situación el trabajador debió demostrar su compaginidad práctica en el manejo de las máquinas.

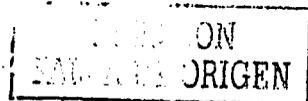
A principios de siglo, con el descubrimiento de otros elementos que entran en juego (la psicología y la posible evaluación de la inteligencia mediante ciertos tipo de pruebas) tuvo inicio la verdadera revolución en la selección de personal (Shultz, 1985).

Comenzada la primera guerra mundial, cambió el rumbo de la producción, a la par de los cambios en la economía. Esta situación obligó a buscar formas rápidas y eficaces de reclutar grandes cantidades de personal en un breve tiempo.

Las técnicas así implementadas sufrieron vaivenes, y sus primeros resultados no fueron tan exitosos como se pensaba, siendo cuestionadas por algunos sectores. Sin embargo, esta metodología fue superándose día a día y sobrevivió a los embates de las opiniones negativas que se habían generado en un principio.

El final de la década de los cuarentas (con otra guerra de por medio), generó, entre otros tantos cambios sociales, políticos y económicos, modificaciones substanciales en la organización empresarial.

Las técnicas de evaluación del personal también fueron perfeccionándose con el cruce de los aportes de la psicología y de la sociología. En este momento aparece en Estados Unidos la primera modalidad profesional especializada en la búsqueda y la selección del personal.



Norteamérica implementó el servicio de las primeras consultorías de personal de la historia y también vio nacer al primer headhunter (cazador de talentos), éste se ocupaba, en forma exclusiva por supuesto, de detectar y contactar a grandes ejecutivos por encargo de empresas que estaban a la espera de incorporar personal con antecedentes muy destacados. Este dato sin embargo, tendría que verificarse, puesto que algunos autores, afirman que los servicios de head hunting se originaron en Francia en los años 40's.

En Inglaterra también se consideró la temática de profesionalizar la búsqueda, en este país, la tendencia fue incorporar el servicio a las grandes consultoras de empresas ya existentes. Se comenzó así a buscar personal con criterios de selección muy definidos y se establecieron una serie de reglas para sistematizar el proceso.

Así, quedó conformado un nuevo sistema de ingreso de personal a las empresas. Aun cuando en Europa y Norteamérica se trabajaba partiendo desde sistemas diferentes, ya que se originan en corrientes del pensamiento muy distintas, en ambos países la tarea de selección, desarrollo y capacitación del personal de organismos públicos y privados se realiza por medio de profesionales altamente capacitados para ello. La tarea se ha tornado tan compleja que hay carreras universitarias específicas en las más renombradas universidades del mundo (Sánchez, 1997).

Ahora bien, hemos visto hasta ahora como se ha desarrollado y cuáles son los antecedentes de la psicología de la organizaciones, pero también es importante definir qué es y cuál es su objeto de estudio, por lo tanto se puede decir que la psicología en las organizaciones es el "estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones" (Dunnette, 1986). También es necesario señalar cuál es la definición de la industria. La industria es, según Dunnette y Kirchner (1986), el conjunto de todas las organizaciones dedicadas a crear bienes y servicios, partiendo de esta definición podemos asegurar que la psicología de las organizaciones está bien provista para hacer observaciones y conducir estudios de los problemas y eventos que surgen de la conducta humana en las organizaciones, por lo tanto el objeto de estudio de la psicología de las organizaciones es la conducta humana en la industria.

La unificación de criterios que se percibe actualmente entre los reclutadores de personal en nuestro país, se requerirá en buena medida a la internacionalización de las empresas y a la expansión del mercado laboral. Actualmente en nuestro país, hay una serie de organizaciones vinculadas a la incorporación de personal. Conocer las particularidades de cada una permitirá ajustar la estrategia a la hora de postularse para un cargo.

1.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION

El éxito que tenga una compañía al reclutar, seleccionar e integrar adecuadamente su personal es un factor determinante para lograr niveles óptimos de eficiencia en todas sus funciones.

Con la implementación administrada de un sistema de reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, se consigue contratar al personal para el puesto adecuado, a un costo apropiado y con la probabilidad de que los trabajadores, así elegidos, tengan éxito en su labor. Adicionalmente, se logra reducir los índices de rotación, ya que los trabajadores bien elegidos e integrados a sus labores y a la organización, faltan menos y no renuncian con la misma frecuencia que los mal elegidos o descontentos con su empleo y/o compañía.

Por otra parte, se incrementan los niveles de satisfacción laboral, dado que las personas bien elegidas e integradas cuentan con intereses similares a los de la organización. También se incrementa la productividad y la calidad; ya que se eligen a los trabajadores mejor calificados.

Otra ventaja de contar con un sistema técnico es que reduce la probabilidad de reclutar, seleccionar e integrar recursos humanos sobre criterios subjetivos y/o ilegales.

Las funciones de reclutamiento selección e integración del recurso humano no son entidades separadas e independientes, por el contrario, existe una íntima relación entre ellas, por lo que es importante tratarlos como un sistema.

Este sistema es el conjunto de actividades administrativas destinadas a proveer, de manera oportuna y a un costo adecuado, de personal calificado a una organización, buscando un equilibrio justo entre las necesidades de los trabajadores y la propia empresa.

Para comenzar a explicar la operatividad de este sistema es preciso definir lo siguiente:

Una *puesto* es un conjunto de funciones, de las cuales emana un conjunto de actividades, responsabilidades y características que conforman una unidad de trabajo específica e impersonal, los objetivos de la empresa se deben lograr dividiendo el trabajo entre varias personas.

Cada puesto debe constar de una o varias *plazas*, las cuales son el número de personas que desempeñan cada puesto. Por ello, una plaza vacante no es necesariamente un puesto vacante.

1.1.1 Opciones cuando existe una vacante

Una vez que se origina una plaza vacante, existen las siguientes opciones:

1. Cubrir la plaza de manera temporal o definitiva con personal que trabaja actualmente en la organización.
2. Cubrir la vacante de manera temporal o definitiva con personal nuevo que se contrate para tal efecto.
3. Subcontratar a otra compañía para que preste el servicio requerido.
4. No contratar a nadie, sino repartir las funciones de la plaza entre los trabajadores restantes.
5. No contratar a nadie, sino pagar horas extra al resto del personal para que desempeñe las funciones de la plaza vacante.
6. No cubrir la plaza ni sus funciones.

La opción adecuada dependerá tanto del puesto de que se trate como de la empresa.

1.1.2 Requisición de personal

Dado que el reclutamiento es una función encomendada a la unidad de Recursos Humanos, el primer paso es que el departamento en donde se presenta la plaza vacante, lo comunique a dicha unidad. Esta comunicación es llamada *requisición de personal*, es un formato estandarizado con el que deben contar y conocer todos los departamentos para hacer sus solicitudes de personal.

El contenido mínimo de la requisición es el siguiente:

- Departamento solicitante.
- Nombre del puesto.
- Número de plazas requeridas.
- Motivo por el que se solicita: renuncia, despido, licencia, incapacidad, comisión, fallecimiento, creación de plaza, creación de puesto, u otras razones
- Duración de la vacante: especificar si es definitiva o temporal. Si es temporal, especificar el tiempo que estará vacante. En cualquier caso, debe anotarse el nombre de la persona a quien suplirá.
- Fechas de inicio y término de la vacante.
- Tipo de jornada y horarios.
- Si se trata de un puesto-tipo, anotar la descripción, experiencia y características deseables del puesto.

- Lugar y fecha de la requisición.
- Nombre y firma de quien solicita.

Una requisición de personal no incluye la descripción ni especificación del puesto, dado que Recursos humanos cuenta ya con esa información, en donde están estos factores.

Cuando el departamento de Recursos Humanos recibe la requisición, comienza la función de reclutamiento.

Existen tres aspectos fundamentales para conocer los resultados del sistema de reclutamiento, selección e integración: costo, tiempo y efectividad. Para conocer lo anterior, se debe analizar si se proveen trabajadores con el menor costo y en el menor tiempo posible y si dichos trabajadores permanecen con la empresa de manera satisfactoria para ellos mismos por un largo periodo; si es así, se ha logrado el éxito.

1.2 RECLUTAMIENTO

Existen diversas definiciones de reclutamiento, a continuación se mencionan algunas de ellas:

Es el proceso mediante el cual se busca, obtiene y elige al candidato dentro de un total de aspirantes que se acerquen más a los requisitos demandados por el puesto a cubrir, busca al personal externo (Yatz, 1984).

Es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad, para que posteriormente concursen en la función de selección (Guth, 1994).

Es un conjunto de procedimientos orientados a identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo. También se define como un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar (Alles, 1999).

Es una técnica encaminada a proveer de recurso humano a la empresa u organización en el momento oportuno. Una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida puede requerir un reclutado cuando tenga que cubrir determinados puestos con elementos especialmente entrenados o con alguna preparación específica o cuando existe una rotación constante de personal, provocada por causas externas o internas de la organización. El reclutador debe plantearse ¿Cómo, dónde y cuándo encontramos estos recursos humanos?, Tendrá que recurrir a lugares específicos (fuentes de reclutamiento), o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos (medios de reclutamiento) (Grados,1988).

Considerando las definiciones anteriores, podemos concluir que el reclutamiento, es el proceso a través del cual se reúnen candidatos para cubrir una vacante.

1.2.1 Propósitos del programa de reclutamiento

La función de reclutamiento debe llevarse a cabo mediante un programa permanente y sistemático que contemple los siguientes propósitos:

- Establecer un procedimiento para proveer de personas a la función de selección, el número suficiente y con la calidad adecuada, para toda las plazas vacantes en todos los puestos de la organización. Para ello, debe implementarse un control de vacantes, a fin de conocer en todo momento las plazas existentes y quiénes las cubrirán.

Dado que las relaciones entre oferta y demanda varían de puesto a puesto, se requiere estudiar un programa de reclutamiento que no sea genérico, sino que esté en función de las características específicas de cada puesto (Guth, 1994).

La calidad de la nueva fuerza de trabajo de la organización depende de la calidad de los solicitantes que provea reclutamiento a selección. Todo reclutamiento debe ser selectivo .

- Establecer y mantener actualizado un sistema permanente de *planificación de Recursos Humanos*, a efecto de prever las necesidades de personal a corto, mediano y largo plazo.

Según Arias (1984), la planificación de recursos humanos es:

Pronosticar las necesidades de personal de una empresa para un periodo determinado y satisfacerlas con el personal apropiado y en el momento adecuado para obtener el máximo beneficio. Como proceso implica la existencia interrelacionada de un pronóstico que se usa para estimar el número de empleados que la organización requiere (demanda), el número de empleados que acudirán a la empresa (oferta) y las discrepancias entre oferta y demanda; una programación y una evaluación.

En este punto deben incluirse los siguientes elementos: análisis del área en la que se encuentra la organización en cuanto a su realidad geográfica, socioeconómica, de mercado laboral, de movilidad ocupacional, de niveles de educación, de distribución de población económicamente activa, de empleo, subempleo y desempleo, y de calificación de la mano de obra.

La programación implica que el déficit o superávit de mano de obra se traslade a objetivos, mismos que originen la elaboración, integración y desarrollo de recursos humanos.

La precisión del pronóstico y la efectividad de las actividades del departamento de personal son evaluados y se realizan los cambios necesarios para generar el plan del personal.

Las políticas sobre los requisitos mínimos para que los solicitantes sean considerados como candidatos, con base en el análisis de puestos de cada plaza vacante, éstas deben incluir aspectos del perfil de los aspirantes, aunque tomando siempre en cuenta el Artículo 3º. De la Ley Federal del Trabajo en donde señala que *No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social...*

Un punto que debe tomarse en cuenta para el reclutamiento son los requisitos que la empresa determina antes de buscar al personal idóneo, de acuerdo a su conveniencia, con el fin de salvaguardar ciertos intereses que se deben tanto a factores internos como externos. Las políticas de reclutamiento se establecen de acuerdo con las características básicas de la organización, las condiciones de la empresa determinarán las exigencias de prestación, salario, etc., de acuerdo con el mercado de trabajo, el giro comercial o industrial de la empresa, estos factores pueden servirnos de filtros ante los candidatos y ahorramos esfuerzo y tiempo en el proceso de reclutamiento. Incluso ayudan a optimizar el proceso de selección (Grados, 1988).

1.2.2 Tipos de candidatos potenciales

Los cuatro grupos de personas que se consideran como candidatos son:

1. Personas que nunca han sido contratadas en ninguna empresa. Este tipo de solicitantes carecen generalmente de experiencia laboral, requieren de capacitación y de un programa de integración profundo.
2. Trabajadores desempleados por múltiples razones: despidos, recorte de personal, renunciadas, quiebra de la empresa u otra razón.
3. Trabajadores subempleados o con empleo actual, insatisfechos con salario, prestaciones, condiciones de trabajo o ambiente laboral intrapersonal.
4. Trabajadores de la propia compañía, que pueden ser promovidos o transferidos a una plaza vacante.

Un solicitante de empleo no necesariamente se va a convertir en un candidato o aspirante, ya que puede no reunir los requisitos mínimos para la vacante. El *candidato* es la persona que tiene posibilidad de ser elegido para ocupar una plaza vacante, dado que sus características personales y laborales se ajustan, en términos generales, a los requerimientos exigidos por el análisis de puestos, ya que si no se conocen los detalles de cada puesto no se localizarán personas que puedan desempeñarlo. Es imposible imaginar un desempeño eficiente de la función de reclutamiento sin un catálogo de puestos de la organización (Guth, 1994).

1.2.3 Planificación de un proceso de búsqueda

Es de fundamental importancia la planificación de un proceso de búsqueda ya que no todas ellas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requerirá de una estrategia diferente (Alles, 1999).

En todo proceso complicado es más difícil la búsqueda propiamente dicha que la posterior selección. Si partimos de un buen reclutamiento la selección será, luego sencilla.

Pasos a seguir son:

- Definir el perfil, identificar los distintos caminos de búsqueda, entrevistas, evaluaciones, carpeta de finalistas.
- Identificar pasos y precisar tiempos aproximados.

Una vez agotada la instancia de la búsqueda debemos decidir cuáles serán los candidatos a presentar a la persona que lo requiere. Contamos con un número de candidatos analizados, entrevistados, evaluados. Por lo que surge la interrogante de ¿cuáles son los más adecuados?

1.2.4 Elección de métodos y canales de búsqueda según el nivel de la misma

El encargado de Recursos Humanos deberá fijar una política según los niveles de los cargos a cubrir y según el grado de dificultad de conseguirlo en el mercado (Alles, 1999).

Cuándo puede ser conveniente hacer la búsqueda con ayuda externa: fundamentalmente cuando es confidencial y en segundo término cuando por algún motivo no se puede hacer internamente, por ejemplo: un tema muy específico o posiciones escasas en el mercado.

1.2.5 Inicio del proceso de búsqueda

El reclutamiento no sólo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización, las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado (Alles, 1999).

Para Edgar Schein la organización es un plan de actividades humanas que no empieza a funcionar hasta que no se haya reclutado a las personas que van a desempeñar los diversos roles o a realizar las actividades previstas. Por consiguiente, el primero y posiblemente el mayor problema humano en cualquier organización es cómo reclutar empleados, seleccionarlos, entrenarlos, socializarlos y asignarlos al cargo para asegurar la mayor eficiencia. Es posible mantener dos perspectivas: la del individuo, que pretende satisfacer sus necesidades por medio de la organización y la del administrador que requiere utilizar el recurso humano para suplir las necesidades de la organización.

Fuentes de reclutamiento

- *Internas*: sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido.
 - Sindicatos.
 - Archivo o cartera de personal. Solicitudes de candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores, que no fueron usadas pero tienen algunas características requeridas.
 - Recomendados. Si la política de la empresa lo permite.
 - Promoción o transferencia interna de personal.
- *Externas*: puede recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico; son ajenas totalmente a la empresa.
 - Profesionales y educativas, universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos.
 - Asociaciones profesionales. Proporciona información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
 - Bolsas de trabajo. Organizaciones que proporcionan información con respecto a las vacantes en distintas empresas, a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

- Agencias de colocación. No cobran al candidato sino a la empresa por conseguirles a la persona que necesitan.
- La puesta de la calle. El candidato se presenta a dejar su curriculum de forma espontánea, fuentes naturales por la importancia o renombre de la empresa en el medio o ramo.

1.2.6 Medios de Reclutamiento

Son aquellos medios de difusión para dar a conocer un puesto vacante. estos medios son de gran utilidad por su potencialidad de difusión, pues penetran en distintos ambientes. Son capaces de transmitir información tanto a estructuras socioeconómicas bajas como altas, y también a elites profesionales y tecnologías, organizaciones de mano de obra o de personal altamente calificado y a distintos estrados sociales y educativos.

Los principales son:

- *Prensa.* Anuncios cerrados o abiertos en periódicos, o en revistas especializadas.
- *Radio y televisión.* No son muy utilizadas por su alto costo.
- *Grupos de intercambio.* Encargados de reclutamiento de diferentes empresas, con las que tienen acuerdo, intercambian y proporcionan información sobre
- candidatos que han recibido en sus organizaciones.
- *Boletines.* Se utiliza cuando queremos captar recursos humanos que están localizados cerca de la empresa. Son impresos que señalan las vacantes, sueldo, prestaciones.
- *American Chamber of Commerce of México, A.C. (Cámara Americana de Comercio).* Proporciona a sus asociados un boletín semanal que contiene información sobre candidatos.

1.3 SELECCION

El proceso de selección busca descubrir, identificar y medir los rasgos personales del solicitante encontrando la relación entre estos y los especificados por las descripciones y análisis del puesto. Busca a la persona y elige de los candidatos reclutados (Yatz, 1984).

Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con las de otros, a efecto de elegir de entre ellos al mejor para cubrir la plaza vacante en una organización (Guth, 1994).

La importancia de una buena selección radica en tener mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa, la evaluación debe realizarse en forma secuencial y precisa contemplando: la experiencia laboral, trayectoria académica, aspectos psicológicos. Los últimos son componentes básicos de la personalidad de un sujeto que hacen posible su óptimo desarrollo dentro de una sociedad, y, específicamente en su ámbito laboral, por lo que deberán analizarse usando técnicas confiables. La selección de técnicas encaminadas a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Hablamos de selección de personal en el momento en que tenemos los candidatos probables para ocupar la vacante, éstos deberán ser evaluados en forma secuencial (Grados, 1988).

1.3.1 Pasos y secuencia de la selección de recursos humanos

El número de pasos para seleccionar recursos humanos, así como su secuencia, varía tanto de empresa a empresa como de puesto a puesto. Lo mejor no es lo que contenga más elementos, sino lo que sirva más dentro del propio contexto y realidad de la organización y el determinarlo es una decisión que corresponde a la unidad recursos humanos de la compañía, al igual que decidir si se utilizará un criterio de obstáculos, que consiste en que los aspirantes pasen todas las etapas, para seguir adelante; o bien de compensación, en el cual existe un balance entre puntos excelentes y deficientes. en cuanto a lo último es recomendable considerar que existen factores que permiten calificación graduable, por ejemplo las pruebas ocupacionales o la entrevista. pero hay otros que son determinantes, por ejemplo graves antecedentes penales o incapacidad física; por lo tanto, deberán determinarse, para cada empresa y puesto en particular, los criterios de evaluación (Guth,1994).

Los factores determinantes que son negativos en los candidatos pueden minimizarse si el reclutamiento es selectivo.

1.3.2 Requerimientos

Para que la función de selección opere adecuadamente, todas sus partes deben realizarse por profesionales calificados (Guth,1994).

Las dependencias usuarias y los candidatos deben conocer el procedimiento de selección que se implemente, el cual debe ser válido, confiable, objetivo, estandarizado y ético en todas sus partes.

Durante la puesta en marcha del procedimiento de selección deben considerarse:

- El nivel al que pertenecen las plazas (ejecutivo, empleado, obrero) ya que habrá que pensar en estrategias particulares para cada uno.
- Conocer las características del puesto.
- Si el candidato está dispuesto a aceptar el salario, las prestaciones, las condiciones de trabajo y las probabilidades de desarrollo y promoción que puede ofrecer la empresa. La selección de recursos humanos debe ser un proceso bilateral de toma de decisiones.
- Analizar si las características de los candidatos se ajustan a las políticas de selección y contratación.
- Definir si a quiénes se desea seleccionar, son a los mejores candidatos o los menos malos.

El último requisito indispensable es que antes de tomar decisiones de contratación, debe reunirse la mayor y mejor información posible sobre cada uno de los aspirantes y no adelantar conclusiones hasta haber analizado los resultados correspondientes.

1.3.3 Elementos que determinan el por qué seleccionar

Seleccionar implica necesariamente comparar contra un parámetro ideal de los elementos que se están seleccionando.

Al seleccionar recurso humano se comparan las características de una o varias personas con lo que sería la persona ideal, nuestro parámetro, para ocupar la plaza que está vacía. El parámetro, está basado en el análisis de puestos de la plaza en cuestión. Algunas personas podrán poseer las características que se requieren por el análisis de puestos, otras no (Guth, 1994).

Al momento de seleccionar aspirantes para ocupar una plaza vacante, existirán diversos factores que debemos comparar entre ellos y cotejarlos contra lo señalado por el análisis de puestos respectivo y por las políticas ideológicas y de contratación de la compañía. Debemos conocer de los aspirantes los siguientes elementos que aquí se contrastan con los medios que se podrán utilizar para su indagación.

1.3.4 La ética del proceso de selección

La persona encargada de reclutamiento y selección debe equilibrar los requisitos del solicitante del perfil y las reales posibilidades de encontrar ese perfil en el mercado. Esta persona debe necesariamente conocer que lo que requiere el puesto (Alles, 1999)

El desarrollo del proceso de reclutamiento y selección de personal, sugiere en un principio un análisis completo del puesto a cubrir, para con ello establecer criterios exactos de los requisitos del puesto y acudir con esta información a los medios y a las fuentes adecuadas en búsqueda del candidato idóneo.

1.3.5 Elaboración del perfil

Al recibir una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa, deben estar claros los datos del candidato, se transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos. Estos datos se refieren básicamente al área intelectual, de personalidad y habilidad. La estructuración de una batería psicológica debe estar basada directamente en los datos contenidos en el perfil u éste, a su vez, en los que presenta la requisición.

Las características intelectuales estarán determinadas por los factores de capacidad; las de habilidades por las condiciones técnicas determinadas por el tipo de labor que se desempeña; las de personalidad se refieren a los factores internos (Grados, 1988).

El perfil es la base de todo nuestro trabajo de selección. Un mal relevamiento nos dará necesariamente un mal resultado final. Por lo que no hay que condicionarnos con nuestras propias opiniones; el candidato a buscar no debe ser como nos parece a nosotros sino como lo necesitan en el puesto. Es importante no olvidar los temas fundamentales que lo conforman: requisitos excluyente y no excluyentes (Alles, 1999).

A continuación se mencionan algunos de los requerimientos para elaborar el perfil del puesto, el perfil se basa en las características del puesto:

1.3.6 Perfil del puesto

- Educación
- Edad
- Sexo
- Experiencia (descripción detallada de la experiencia mínima requerida. Este punto tiene que estar relacionado con el de unciones de descripción del puesto)
- Conocimientos especiales (necesarios e ideales)
- Idiomas
- Personalidad

Por otro lado la descripción del puesto, está más enfocada hacia las posición que se va a cubrir, por ejemplo si se va a tener gente a su cargo, a que puesto le reporta según el organigrama, sueldo, entre las más comunes:

1.3.7 Descripción del puesto

- Nombre
- Dependencia, jerárquica y funcional.
- Pares, es decir, cuáles son los sectores con igual nivel de reporting.
- Sectores a cargo y número de personas

(Descripción detallada de las principales tareas que corresponden al puesto) es muy importante completar la información con el plan de carrera previsto para la posición

Ya que está definido el perfil y la descripción del puesto, se comienza con el proceso de reclutamiento y selección de personal, a continuación se mencionan algunas herramientas que permiten llevar a cabo este proceso:

Presolicitud

Es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera más rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto, nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto (Grados, 1988).

Recepción de solicitantes

Durante la recepción del formato de solicitud de empleo, se pretende conocer del solicitante, de manera general, los aspectos más evidentes en cuanto a apariencia física, facilidad de palabra y la expresividad verbal; clarificar o ampliar la información proporcionada en el formato de solicitud de empleo; informar al solicitante sobre el puesto ofrecido, salario, y prestaciones, así como lo relacionado con los diversos pasos del procedimiento de selección, incluyendo las fechas y horas en que deberá presentarse para llevarlos a cabo.

Si no existe una plaza vacante al momento de presentarse el solicitante, solamente deberá informársele que su solicitud quedará en la bolsa de empleo para utilizarse cuando se requiera o bien, señalarle cortésmente que no hay posibilidades en su caso (cuando se trata de personas que evidentemente no tienen ninguna opción en la organización) (Guth, 1994).

Solicitud

Es un cuestionario estructurado, que contiene los datos relevantes del candidato:

- *Datos personales*
- *Datos escolares*
- *Experiencia ocupacional*
- *Datos familiares*
- *Generales*

Entrevista inicial

Tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, condiciones de trabajo, sueldo, etc. Es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

La finalidad de la entrevista dentro del proceso de selección es valorar los datos obtenidos a través del curriculum vitae, la solicitud, los exámenes, etc., información que debe ser ordenada y jerarquizada para determinar que áreas quedan poco claras. Además sirve para profundizar en información relevante para el puesto en cuestión (en base al análisis de puestos). También nos sirve para evaluar el grado de probabilidad de que el candidato se adapte y funcione adecuadamente dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que se quiere cubrir (Grados, 1988).

Evaluación técnica

Todo puesto requiere de ciertos conocimientos o pautas conductuales para ser desempeñado de forma adecuada. Se evaluarán tales conocimientos mediante los instrumentos adecuados que él mismo diseñará. La evaluación técnica proporciona datos sobre este importante aspecto del candidato, de manera que sólo los mejores preparados tienen la posibilidad de seguir en el proceso de selección. Debe realizarse antes que la psicológica, para que la empresa ahorre tiempo y costos (Grados, 1988).

Evaluación psicológica

La etapa más importante de la selección, es la evaluación psicológica. En ella se reúnen los datos de capacidad intelectual y emocional del candidato. Se realiza por medio de baterías psicológicas que deberán seleccionarse tomando en consideración: el nivel de aplicación, características del perfil, tiempo de aplicación y costo.

Los tres niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son: obrero u operativo, medio o mandos intermedios, ejecutivo o gerencial.

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos: Inteligencia, Habilidades y Personalidad (Grados, 1988), por lo que es importante conformarla de acuerdo al puesto que se este evaluando, ya que cada puesto tiene funciones y habilidades específicas a evaluar.

La batería formada para la selección de cajeros consiste en las siguientes pruebas:

Terman: este instrumento de medición tiene sus antecedentes en las escalas de Binet, creadas para medir el nivel intelectual general de los individuos a manera de CI (Coeficiente Intelectual). La versión que se presenta corresponde a una adaptación realizada por Lewis Treman y Merrill, en la Universidad de Stanford. Fue diseñada para determinar el Coeficiente Intelectual.

La adaptación de la Escala de Inteligencia Terman ofrece una visión múltiple del Coeficiente Intelectual. Por un lado, proporciona una puntuación que indica el nivel gerencial intelectual del individuo en forma de CI. Además, proporciona una visión desglosada de algunas de las funciones más importantes de la inteligencia, como son: vocabulario, abstracción, síntesis, información, concentración, análisis, juicio, organización, atención y planeación.

La medición de la inteligencia o la capacidad para percibir y razonar adecuadamente es de gran utilidad en la selección de personal, porque ayuda a tener una visión general y una predicción del comportamiento del candidato dentro del contexto laboral. Sin embargo, la información que nos proporciona esta evaluación debe considerarse como parte de una batería de evaluaciones, pues una evaluación aislada no nos proporciona toda la información que se requiere para realizar una adecuada selección de personal.

El único requisito para la aplicación de esta prueba, es que la persona posea la escolaridad suficiente para comprender problemas expuestos de forma escrita. Esto depende de las características de cada sujeto, pero en general dicha capacidad se desarrolla a partir del segundo grado de primaria.

Números (extraída del Inventario de Pruebas de Venezuela): determina el coeficiente de rapidez y precisión en la comprensión y manejo de sistemas de números, archivos, claves, símbolos y procedimientos. Mide la aptitud para entender sistemas organizados en un tiempo determinado (5 minutos).

Cleaver: es una herramienta de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o el fracaso en los requerimientos de trabajo en general, revelándonos también la compatibilidad de trabajo en términos generales. Simplemente se trata de conocer si el tipo de comportamiento del candidato coincide con el requerido por el puesto vacante.

Para la aplicación de esta prueba se entrega al candidato la hoja de respuestas del Cleaver, en la cual se presentan adjetivos calificativos los cuales se encuentran en grupos de cuatro, de cada grupo el candidato tendrá que señalar con una X, en la columna M el adjetivo que más lo define y en la columna L, el que menos lo define o con el que menos se identifique, quedando así de cada grupo de cuatro, uno con X en M, uno con X en L y dos en blanco.

La interpretación se realiza por medio de una plantilla que se coloca sobre las hojas de respuestas y se cuentan las X que haya en cada uno de los puntos a evaluar, restando posteriormente el resultado de las L al de las M.

Los resultados se grafican en cada uno de los espacios del formato designado para tal fin y con base en estas gráficas es como se interpreta el test.

La primera columna (T), nos indica cómo será el comportamiento laboral del candidato bajo circunstancias normales.

La segunda (M), nos da las tendencias motivacionales del candidato, esto es lo que necesitará y la motivación requerida para cumplir eficientemente sus labores.

La tercera (L), nos da el comportamiento laboral del individuo bajo situaciones de presión.

Cada columna tiene en la parte inferior las siguientes siglas, las cuales nos dan los siguientes resultados:

- D El empuje, energía e independencia
- I La influencia que ejerce sobre la gente
- S La constancia laboral del aspirante
- C El apego a normas del candidato

Machover: esta prueba es de las llamadas proyectivas, las cuales como su nombre lo indica, nos proyectan al individuo tal y como es, sus relaciones personales, familiares y sobre todo como se ve él mismo.

Para llevar a cabo esta prueba se le entrega a cada candidato tres hojas blancas sin ningún logotipo o marca y lápiz con goma. Las indicaciones son: en la primera hoja dibujar una figura humana de sexo indistinto, lo más completa posible y escribir una historia acerca de dicha figura al reverso de la hoja o abajo de la misma, con lo cual nos permite vislumbrar cómo se percibe la persona a sí misma en su contorno o medio ambiente.

En la segunda hoja se debe dibujar otra figura humana, pero la condición es que la figura sea del sexo opuesto a la que se haya dibujado en la primera hoja y tiene que escribir también una historia. Con ésta se obtiene como percibe la persona la figura del sexo opuesto.

La tercera hoja es una extensión de dicha prueba, en la cual el candidato tendrá que dibujar otra figura humana, pero esta vez las condiciones que la dibuje bajo la lluvia, con su historia, con este dibujo se conoce como reacciona la persona ante situaciones de presión en su entorno.

Para hacer una interpretación, se consideran todos los rasgos del dibujo, desde el tamaño de la figura hasta los detalles mínimos de la figura como son accesorios (anillos, pulseras), arreglo personal del dibujo, etc. Cada uno de los trazos y la forma en la que los realice tiene un significado.

Las historias nos permite identificar más ampliamente los rasgos de personalidad y sobre todo nos permite tener aproximaciones a una posible área de conflicto.

Grafología: es al análisis del carácter humano mediante la escritura manual. La evaluación grafológica puede constituir un valioso instrumento que, agregado a los métodos usuales de evaluación, permite destacar preponderantemente los atributos caracterológicos del candidato. La grafología permite reconocer en la escritura varios atributos:

- a) Factores de inteligencia
 - b) Cualidades de la voluntad
 - c) Importantes revelaciones sobre el temperamento de una persona
 - d) Factores relacionados con el carácter
 - e) El comportamiento frente a los colaboradores tiene una importancia decisiva para muchos cargos
 - f) Las cualidades en el trabajo
 - g) La capacidad de desarrollo de una persona en su puesto profesional
- La grafología de ningún modo pretende ser el único método válido para la realización de pruebas psicológicas. Cada forma de test tiene sus propios valores y, en este sentido, la grafología debe ser considerada y usada como procedimiento auxiliar y complementario en la selección de personal.

Requisitos para el estudio grafológico:

- 1) Una hoja tamaño carta sin líneas, escrito a mano por el candidato con bolígrafo (no lápiz).
- 2) El texto no debe de ser copiado, sino escrito de la inspiración libre del candidato.
- 3) El texto debe de llevar fecha y la firma del candidato.
- 4) El solicitante del estudio debe de poner el sexo, edad, estado civil y escolaridad.
- 5) Información con que mano escribe
- 6) Información si ha tenido problemas graves de salud, separación, etc.

Para estas pruebas no se tiene límite de tiempo y los resultados que alojan son de gran valor para tomar una decisión, ya que son una herramienta para tomar la decisión de si el candidato cubre o no el perfil del puesto requerido.

Encuesta socioeconómica

Verifica de una manera directa y objetiva las condiciones socioeconómicas en las que se desenvuelve el solicitante. Se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial (Grados, 1988).

Examen Médico

Se usa para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencia negativas para él o las personas que lo rodean. (Grados, 1988).

Conclusión

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizándose todas las características del aspirante, comparándolas con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegarse a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no aceptación del aspirante (Grados, 1988).

Carpeta de finalistas

La presentación del caso debe incluir (Alles, 1999):

- Información objetiva
- Información subjetiva
- Observaciones

1.3.8 Puede desempeñar el puesto

La idea es comparar las características peculiares de cada candidato, desde el punto de vista laboral, con los requisitos exigidos por el análisis de puestos y a través de los siguientes factores (Guth, 1994):

- Conocimientos académicos y de trabajo suficientes y en las áreas apropiadas
- *Medio*: pruebas ocupacionales y entrevista
- Experiencia adecuada en tiempo y calidad
- *Medio*: entrevista, solicitud y comprobación de referencias.
- Inteligencia término medio o superior.
- *Medio*: pruebas psicométricas y entrevista
- Habilidades desarrolladas adecuadamente para el desempeño eficiente del puesto.
- *Medio*: pruebas ocupacionales y entrevista
- Aptitudes requerida para desarrollar eficientemente las actividades del puesto.
- *Medio*: pruebas psicométricas.
- Características físicas adecuadas y buen estado de salud.
- *Medio*: examen médico y entrevista.
- Estabilidad psicológica.
- *Medio*: pruebas psicométricas y entrevista
- Solvencia moral.
- *Medio*: comprobación de referencias y entrevista.

1.3.9 Quiere desempeñarlo

Es posible que un aspirante cuente con las características laborales adecuadas, pero debe analizarse si tiene deseo de trabajar para la compañía en particular, contrastando su peculiar forma de ser con lo que la empresa puede ofrecerle y con la cultura organizacional en la que se desenvolvería de ser contratado. Lo anterior puede conocerse a través de los siguientes elementos (Guth, 1994):

- Intereses vocacionales y profesionales acordes al puesto.
- *Medio*: pruebas psicométricas y entrevista.
- Interés por el salario y prestaciones que le ofrece la empresa.
- *Medio*: entrevista.
- Valores y actitudes acordes con la cultura organizacional de la empresa.
- *Medio*: entrevista y pruebas psicométricas.
- Coincidencia de objetivos personales con los de la organización.
- *Medio*: entrevista.

La conjunción de estos elementos dará la pauta para poder comparar entre todos y así tomar la decisión adecuada.

Podríamos decir que una manera de seleccionar también es el probar, que el trabajador ingrese a desarrollar el puesto, por 30 días mínimo, y con base a su desempeño tomar la decisión, de contratar o no definitivamente. Este periodo de prueba podría ser adicional al resto de la función de selección.

Otra opción es preseleccionar a un grupo de los mejores candidatos, capacitarlos para el puesto correspondiente, y con base en la evaluación de la capacitación decidir quién es el mejor. El costo de selección es más alto en este supuesto, porque implica que los capacitados reciban salario mientras asisten a los cursos. Por otra parte, tiene la ventaja de que se avanza en la función de integración de recursos humanos.

1.3.10 Por qué es difícil hallar gente calificada

Excepto en circunstancias inusitadas, los aspirantes a un trabajo calificados y competentes son muy escasos y muy difíciles de localizar (Erwin, 1985)

Esto puede deberse a que todas las organizaciones están ansiosas por retener sus empleados productivos y valiosos. Han aprendido por experiencia propia que el personal competente es difícil de conseguir. Por lo que están muy deseosos de conservar gente que hace una contribución útil a la compañía. Como resultado, hacen lo posible para mantener a sus empleados satisfechos, puestos a prueba, y recompensados a fin de minimizar la posibilidad de que se sientan tentados a dirigirse a otra parte. Los empleados, si se les mantiene felices, no verán razón alguna para abandonar la compañía. Siempre que se inicia el proceso de contratación, la reserva de empleados ya está limitada en términos del número de posibles candidatos que podrían ser viables competidores para la posición de que se trata.

Decisión

Factores que es necesario tomar en cuenta antes de hacer la elección final (Arthur, 1987).

1. Repasar los objetivos.
2. Estar completamente familiarizado con los requisitos concretos, los deberes y las responsabilidades del cargo.
3. Repasar el historial de trabajo y las credenciales académicas pertinentes de cada candidato.
4. Tener en cuenta los requisitos intangibles del empleo.
5. Evaluar las reacciones de los solicitantes ante diversas que se refieran al ambiente de trabajo del cargo
6. Evaluar el lenguaje corporal de cada aspirante
7. Tomar en cuenta las aspiraciones salariales de cada aspirante, en consideración a la escala de salarios del cargo.
8. Evaluar las razones que dan los aspirantes para haber dejado sus cargos anteriores
9. Considerar el potencial del aspirante, sobre todo si el puesto vacante es un peldaño para subir a otras posiciones.

El examen de estos nueve puntos recela con frecuencia información que favorece ligeramente a un aspirante sobre los demás que han llegado hasta la etapa final.

La contratación constituye el hecho de aceptar o rechazar al candidato. Dependiendo de la organización de la empresa, quien toma esta decisión final podrá ser el jefe directo, el jefe de personal o inclusive el dueño de la misma, pero en todo caso, tal decisión deberá verse invariablemente apoyado por todo el proceso antes descrito (Grados, 1988).

1.3.11 Quién debe hacer la elección final

Revisar los resultados de la verificación de referencias y repasar los nueve puntos que se acaban de enumerar, son cosas que debe hacer todo el que tome parte en el proceso de entrevista. Esto incluye, generalmente un miembro de Recursos Humanos y uno o más de la unidad donde existe la vacante. Estas personas deben reunirse para compartir sus opiniones acerca de los candidatos que se están considerando. Puede prepararse un resumen para cada candidato, en que se identifiquen los requisitos concretos e intangibles del empleo, de modo que sea fácil comparar las aptitudes de los diversos aspirantes. En la mayoría de los casos, la evaluación de todos los datos recogidos señalará a uno de los candidatos, y todos los interesados estarán de acuerdo en cuanto a cuál será el mejor empleado. Si hay discrepancias aún después de oír las diferentes razones, el representante del departamento es quien debe tomar la decisión definitiva ya que es él quien trabajará directa y diariamente (Arthur, 1987).

1.4 CONTRATACION

Esta etapa formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa (Grados, 1988).

Notificación al candidato elegido

Cuando se decide contratar a alguien, muchos encargados del proceso envían inmediatamente cartas de rechazo a los que no fueron elegidos. Esto es un error, ya que estas no deben mandarse sino hasta que a la persona elegida se le haya hecho la oferta y él haya aceptado. Es posible que la persona elegida ya haya aceptado otro trabajo, o que no le haya parecido aceptable el sueldo que se le ofrece. En este caso habría que elegir otro aspirante, y sería muy desagradable tener que volver a negociar con el segundo candidato después de haberlo rechazado (Arthur, 1987).

1.4.1 Fundamento de una contratación con éxito

El mejor aspirante entre todos los que acudieron puede haber sido contratado. El problema fue no haber atraído a suficientes aspirantes de alta calidad. Muchas compañías han considerado que no contrataban la calidad de empleados que hubieran querido. El problema puede no deberse a las técnicas deficientes de entrevistas. La estrategia de reclutamiento de la compañía puede haber sido inadecuada. La importancia de desarrollar un tipo de programa de contratación que le proporcionará a la compañía un mayor número de candidatos altamente deseables, de modo que pueda tener lugar una verdadera selección (Erwin, 1985).

Un buen programa de contratación debe fundamentarse en lo siguiente:

1. Hay que atraer a un gran número de aspirantes al trabajo bien capacitados, es absolutamente imperativo que un gran número de aspirantes preparados se alisten si es que habrá de operar un sistema efectivo de selección. El administrador de personal no puede ser lo bastante selectivo en su preferencia por un candidato si no tiene una gran reserva de aspirantes. Los aspirantes que no satisfacen los requisitos estipulados pueden ser eliminados rápidamente. Sin embargo, se debe repetir continuamente que sólo los candidatos que manifiestan su aspiración pueden considerarse para el empleo. Las personas que no se han podido atraer, nunca serán contendientes viables, no importa cuán deseables puedan ser. Su contribución potencial a la compañía nunca se realizará, por lo que debe contratarse una reserva de aspirantes tan grande como sea posible.
2. Nunca se debe transigir en asuntos de normas de selección, no se debe rebajar las normas tradicionales de selección. Con mucha frecuencia es difícil para el encargado de personal presentarse con un aspirante que satisfaga todas las normas declaradas de empleo. Él puede encontrarse con un número de requisitos en la misma o en una categoría estrechamente relacionada de trabajo, pero con una escasez de aspirantes calificados. La presión resultante podría hacerle bajar sus normas, buscando como explicación racional, o que la urgencia de llenar la vacante es tan grande como para hacer necesaria una contemporalización de las normas acostumbradas. Esta es una mala práctica y debe evitarse. La mejor manera de prevenir que tal situación se presente es atraer a suficientes aspirantes como para hacer que esta práctica sea totalmente innecesaria.
3. La contratación debe hacerse sobre una base continua y progresiva. Si un programa de contratación ha de proporcionar a una compañía suficientes candidatos para cualquier vacante, éste debe desarrollarse sobre una base continua. La mayoría de las compañías han descubierto que no pueden asegurarse una cantidad suficiente de candidatos bien capacitados a no ser que mantengan un programa de contratación activo y continuo. A una compañía le lleva tiempo establecer una relación de funcionamiento armonioso y mutuamente productivo con sus diferentes fuentes de contratación. La contratación no es una función que debe encenderse y apagarse y esperar que siga trabajando eficazmente. Si se suspende o permite que se interrumpa una relación satisfactoria con una fuente de contratación será difícil reactivar la relación una vez que la compañía comience a acelerar sus actividades.

Se sugiere que una compañía mantenga sus contactos activa y permanentemente, ya que no debe permitir que la relación se suspenda sencillamente porque no planea hacer contrataciones durante ese período. Aún cuando una empresa no considere una necesidad inmediata debe recordar que al mantener sus contactos, no sólo se asegura a sí mismo referencias de alta calidad para las vacantes de hoy, sino, lo que esté fomentando fuentes de contratación para las necesidades del mañana.

Encontrará que periódicamente una fuente de contratación hará contacto con él para recomendarle a un aspirante aunque de momento no exista vacante alguna, la persona debe ser entrevistada. Por lo mínimo su solicitud o curriculum debe obtenerse si existe aun la más leve posibilidad de que sus servicios podrían necesitarse un día. Tal solicitud, adecuadamente jerarquizada y colocada en un archivo permanente para su uso futuro, permite a la compañía hacer contacto con el individuo si se materializa un puesto apropiado.

4. La contratación debe ser creativa, imaginativa y novedosa. Una parte principal de la contratación que ha tenido éxito consiste en venderle la compañía al candidato aspirante. El empleo es como una calle de dos sentidos, la compañía ha de elegir al mejor candidato posible entre una lista de aspirantes, al mismo tiempo ha de persuadir al candidato deseable de que las metas y los objetivos de su carrera serán bien servidos al integrarse a la organización.

Un programa creativo, novedoso e imaginativo de contratación puede tener gran éxito para atraer a un grupo más calificado de candidatos potencialmente prometedores.

CAPITULO 2

HISTORIA BANCA SERFIN

2.1 QUÉ ES UN BANCO

Dentro del Sistema Financiero Mexicano, los bancos se encuentran ubicados en las instituciones de crédito por lo tanto, de acuerdo a la Ley General de Instituciones de Crédito, un Banco es una Institución de Banca Múltiple, es la única autorizada por la CNBV para prestar el servicio de *Banca y Crédito*.

El servicio de Banca y Crédito consiste en captar los recursos del público ahorrador a través de cuentas de cheques, ahorro e inversiones, para posteriormente colocarlos entre los clientes usuarios del dinero, por medio de distintos tipos de créditos (hipotecarios, empresariales, personales, tarjetas de crédito, etc.) quedando el Banco comprometido a pagar el capital y en su caso, un determinado interés a los clientes ahorradores.

1864

Banco de Londres, México y Sud-América, inicia operaciones el 1° de agosto, como el primer banco de emisión y circulación de moneda en el país, con domicilio en las calles de Capuchinas No. 3 y Lerdo.

1865

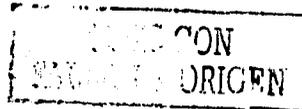
En febrero realizó la primera emisión de billetes, con una circulación de 1 mil 400 unidades con valor de cinco pesos cada una y correspondió la impresión a la firma inglesa J.H. Sanders.

1875

Se elabora el primer proyecto de ley para el funcionamiento de la instituciones crediticias, el antecedente más antiguo de la legislación bancaria mexicana, que ratificaba la libertad de empresa.

1889

El 1° de julio el banco se mexicaniza, al vender los propietarios ingleses una tercera parte de las acciones, convirtiéndose en Banco de Londres y México, S.A.



1897

Se establece la Primera Legislación Bancaria, por José Ives Limantour, Secretario de Hacienda en el gobierno Porfirista, para dar al país un sistema crediticio regido por Ley general.

1900

Al iniciar el nuevo siglo, el banco de Londres y México tenía 11 sucursales entre nueve estados y la capital, además de 11 agencias.

1910

En pleno preámbulo de la Revolución, se construye un edificio destinado para la institución bancaria en el primer cuadro de la Ciudad de México, en las calles de Bolívar y 16 de septiembre. Se termina en 1913.

1914 y 1916

El General Victoriano Huerta decreta un impuesto de guerra del 15% sobre depósitos bancarios.

El 17 de septiembre de 1916 se publica un decreto del Ejecutivo que declaraba anticonstitucionales las concesiones bancarias y abrogaba las leyes que las autorizaban. La incautación del tesoro ordenada con la finalidad de controlar los recursos monetarios del país.

El 14 de diciembre Venustiano Carranza decreta la liquidación de los bancos.

1921

Desde diciembre de 1916 y hasta enero de 1921, cuando se devuelven los bancos a sus antiguos propietarios por decretos del Presidente Alvaro Obregón, fue un periodo de incommunicación el Gobierno y la Junta Directiva del Banco. Se establece la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios. Entra en vigor la Ley del Impuesto Sobre la renta y se reanuda el servicio de deuda externa. El 15 de septiembre el Gobierno reconoce una deuda con el banco por 21.8 millones de pesos.

1926

Se expide la Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios.

1928

Banco de Londres instala su Departamento de Fideicomiso, constituyendo una novedad en el ejercicio bancario mexicano.

1934

En 1934 por problemas internos de algunos accionistas se propaga el rumor de quiebra de la institución, que genera la peor crisis de la cual sale, gracias a su fortaleza interna y al apoyo de la Secretaría de Hacienda, el Banco Central, el Banco Nacional de México, Banco de Comercio y el Banco Nacional Hipotecario y de Obras Públicas.

1934-1964

Se gesta un proceso de modernidad, llega a la Vicepresidencia Manuel Gomez Morin, en 1949, inicia un proceso de cercamiento controlado de nueve instituciones de crédito, proceso que dura 15 años.

1968

El Grupo Monterrey comienza a participar mayoritariamente en la institución, y la llegada de José Antonio César a la Dirección general, proveniente de Financiera Aceptaciones, fue decisiva para el impulso modernizador del banco y la futura creación de Banca Serfin.

1969

El Banco de Londres establece relaciones con el grupo Master Charge para lanzar su propia tarjeta de crédito y posteriormente promueve la creación de Carnet.

1971

Se constituye el Grupo Financiero Serfin. La polémica por el nombre del banco a raíz de la integración, resulta fuerte, había oposición a que se perdiera el nombre de "Londres y México", por lo cual se recurre al nombre "Servicios Financieros Integrados" Serfin.

1974

Se crea el concepto de Serfin Cuentas, en cheques, ahorro e inversiones. En junio lanza la primera campaña publicitaria utilizando dibujos animados, los llamados Personajes Serfin.

1977

Grupo Serfin surge como el primer grupo financiero del país, conformado por cuatro bancos de depósito, dos financieras y una hipotecaria, realizando operaciones bajo mecanismos de tipo múltiple. Cambia su denominación por Banca Serfin, S.A., Banco Múltiple.

1980

Se inauguran dos nuevas oficinas en el extranjero, una agencia en Nueva York y una sucursal en Londres. Serfin fue el primer banco latinoamericano en colocar 20 millones de dólares certificados de depósito en el mercado internacional.

Se inaugura el Centro Operativo Serfin (COS), permitiendo la fucionabilidad de la computadora central y la bóveda principal del banco.

1981

Se remodelan 64 sucursales y se incorporan en forma paulatina al sistema on lines. A fin de tener comunicación directa con bancos corresponsales en el extranjero, Serfin se adhiere al sistema Swift (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication).

1982

Se nacionaliza la banca privada y pasa a ser del Gobierno Federal, quedando al frente el Dr. Juan José de Olloqui.

1983

En enero entra en vigencia la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito, y los bancos nacionalizados se convierten en Sociedades Nacionales de Crédito, y se fusionan el Banco de Tuxpan, el banco Azteca y la Financiera Crédito de Monterrey. El 21 de diciembre inicia el Cajero Automático Serfin en quince sucursales del Distrito Federal.

1984

Se crea el nuevo servicio Sucursal Telefónica Serfin, que permite realizar operaciones bancarias desde cualquier teléfono, mediante una clave confidencial.

1985

Se logra la fusión del Banco Continental Ganadero. Y en 1988 la del Banco de Crédito Mexicano.

1986

Se introducen tres nuevos servicios: Cuenta Dinámica Serfin, Tesorería Automática Serfin y Tesorería Serfin para el Estado, esta última diseñada para uso exclusivo de los gobiernos estatales. Se crea el Banquero Personal, ofrece atención personalizada a clientes de alto potencial económico.

1987

Se crea el servicio de tarjeta Crédito-Inversión, que se incorpora a la tarjeta Carnet-Serfin. Serfin compra 21 sucursales de Banpaís. En septiembre se inaugura la Oficina de representación en Toronto, el 22 de diciembre se realiza la adquisición de la empresa Heca Arrendadora, S.A.

1988

En el mes de junio concluye la fusión del Banco Crédito Mexicano. Lanza al mercado en agosto la Sucursal Automática 24 horas, este servicio es el primero en su tipo en América Latina y por su éxito habilita siete Tecnobancas más. Se pone en servicio la Cuenta Dinámica Serfin para Personas Físicas, Cuenta Dinámica Serfin Empresarial y el Fideicomiso Dinámico Serfin.

1989

Serfin lanza siete nuevos servicios: una sociedad de inversión para personas físicas y morales de gran liquidez, Serfin 1; la Cuenta Productiva Serfin; los Pagarés en Dólares; un fondo de renta fija para cubrir riesgos cambiarios, Fonser-2; un fondo de renta fija para personas físicas, Fonser-3; la Tarjeta de Afinidad y los Cheques de Viajero en moneda nacional.

1990

Lanzamiento de la Tarjeta Inverdinámica, una tarjeta de crédito y de inversión. Incursión en el mercado internacional al operar en Tokio, Seúl y Belice.

La firma regresa a manos de la iniciativa privada, cuando accionistas de la Casa de Bolsa Operadora de Bolsa, ganan la subasta de privatización y se crea el Grupo Financiero Serfin, S.A. de C.V.

1991

El 27 de marzo de las Asambleas Generales Ordinaria y Extraordinaria de Banca Serfin, acordaron nombrar al Lic. Adrian Sada González, como Presidente del Consejo de Administración del banco, integran el Grupo Financiero Serfin, S.A.

de C.V.: Banca Serfin y subsidiarias, Operadora de Bolsa, Arrendadora Obsa, Almacenadora Obsa y Factoraje Obsa.

1996

Se conforma Afore Garante con la participación de Grupo Financiero Serfin, Citibank, AFP Habitat. Vende el 100% de la filial Afianzadora Insurgentes a la Firma United State Fidelit & Guarana.

1997

Serfin lanza su Maxicuenta Serfin, de fácil apertura y atractivos intereses, en 1998 dada la aceptación del producto crece con las Maxicuentas Clásica, Ejecutiva, Empresarial, Platino y Maxi-enlace Empresarial.

Se integra al Grupo Financiero Serfin, HSBC como socio minoritario, al adquirir acciones que representan el 19.9% de su capital social. Se realiza la venta del 49% de las acciones de Seguros Serfin a Lincoln National Corporation.

1998

GFS y Computer Sciencies Corporation (CSC) suscriben la firma de un convenio de licencia y servicios con CSC Financial Services Group. Serfin adquiere la plataforma que le permite a Hogan operar el programa Cliente Integral Serfin (CIS) para el manejo de sistemas de captación e información de clientes.

Banca Serfin ha desarrollado una red de 570 sucursales con una visión global de las alternativas de operación y servicios financieros.

1999

El 8 de julio de 1999, en cumplimiento al Programa de Capitalización, en las Asambleas Ordinaria y Extraordinaria de Accionistas del GFS y de Banca Serfin, los accionistas cedieron su derecho de tanto, por lo que el Instituto para el Ahorro Bancario (IPAB) creó las reservas ordenadas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, como una inversión mayoritaria y temporal.

2000

El 13 de marzo del 2000, se registran ante el IPAB, para el proceso de venta de Serfin los siguientes bancos: HSBC, Santander, BBV y Citigroup. El 8 de mayo gana la licitación Grupo Financiero Santander Mexicano por su mejor Propuesta Técnica y Económica.

Estas medidas fortalecen la situación financiera de banca Serfin y la ubican como una de las instituciones financieras más sólidas, permitiéndole continuar ofreciendo a sus clientes asesoría, servicios y productos de la más alta calidad, como lo ha hecho en forma continua durante 136 años.

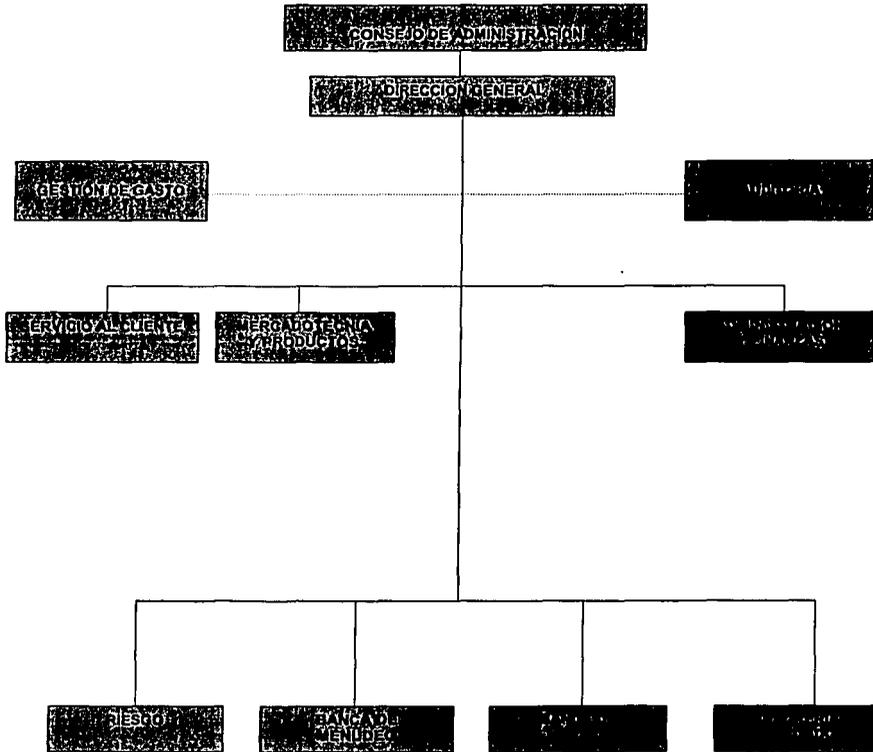


Figura 1. De acuerdo a la historia que se ha dado a lo largo de los años en el desarrollo de Banca Serfin, en esta figura se presenta el organigrama de la estructura actual de esta institución (Revista Valores, 2000).

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

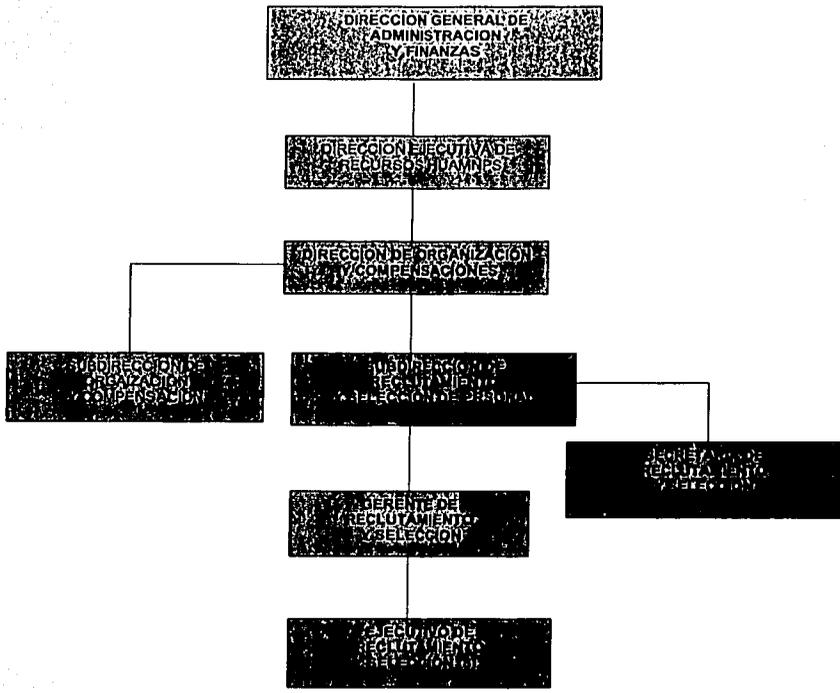


Figura 2. En esta figura se presenta el organigrama del área de Reclutamiento y Selección, ésta depende directamente de la Dirección de Organización y Compensación, en esta estructura es donde se inserta la labor del psicólogo, como Ejecutivo de Reclutamiento y Selección*.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 3

FUNCION DEL PSICOLOGO EN EL AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE BANCA SERFIN

3.1 PROCESO DE SELECCION PARA EL PUESTO DE CAJERO UNIVERSAL

Como se ha venido mencionando desde un inicio, el puesto de "Cajero Universal" es de los puestos con más importancia en el banco, por ello es muy importante seleccionar al personal que se considere viable de acuerdo, a las características específicas del puesto, por lo que el papel del psicólogo es muy significativo, ya que es el profesionista, que por su preparación y las habilidades que posee, puede identificar al personal que se está solicitando para determinado puesto, que en este caso nos estamos enfocando al puesto de "Cajero Universal", a continuación se describirán las actividades que llevo a cabo, para cumplir con el objetivo de cubrir las vacantes de este puesto.

3.2 RECLUTAMIENTO

Proceso mediante el cual se da a conocer la vacante a la comunidad en general, con el fin de reunir candidatos para el puesto vacante.

3.2.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Con el fin de obtener respuesta de la comunidad respecto a la vacante que se está promoviendo se pueden considerar las siguientes fuentes de reclutamiento:

- Recomendaciones internas
- Iniciativa propia
- Grupos de intercambio
- Sindicato
- Bolsa de trabajo de escuelas
- Bolsa de trabajo en delegaciones
- Ferias de reclutamiento

El reclutador promoverá la vacante en los medios arriba mencionados, invitando a las personas a participar en el proceso de Selección de Personal.

De acuerdo con la demanda que tenga la vacante, se establecen fechas determinadas en las que los aspirantes acuden y se comienza el proceso de Selección.

3.3 SELECCION

Proceso en el que se eligen los candidatos viables de acuerdo con los requerimientos de la vacante que se está manejando.

Está conformado por tres fases sucesivas que funcionan como "filtros" que permiten rescatar a las personas que más se adecuen al puesto que estamos seleccionando:

- ENTREVISTA INICIAL
- EVALUACION
- ENTREVISTA PROFUNDA

La entrevista, es una de las herramientas más importantes con la que cuenta el psicólogo, ya que se permite utilizar cualquier técnica o táctica con un manejo adecuado de la misma, para obtener la información necesaria, con la finalidad de asumir una decisión responsable para ambas partes (Grados, 1993).

La entrevista es una forma de comunicación interpersonal, que tiene como objetivo proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman decisiones.

En la entrevista de selección, el entrevistador, que en este caso es el psicólogo, requiere de un adiestramiento y supervisión adecuados y una autocrítica que le permita ir valorando los éxitos y las limitaciones en la realización de las mismas. La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en el cual se llevará a cabo la entrevista y el cual puede condicionarse, dependiendo esto de las reacciones que el entrevistado pretenda dar a conocer (Arias, 1988).

3.3.1 ENTREVISTA INICIAL

Al ser el primer acercamiento formal que se establece con el candidato, permite hacer una primera selección tomando en cuenta los aspectos básicos que demanda el puesto: edad, estado civil, escolaridad, experiencia laboral y disponibilidad de horario.

Proceso:

1. Se establece un rango de tolerancia (10 a 15 minutos) considerando la hora en que se citó a los candidatos.
2. Se entrega a los candidatos el formato de presolicitud –previamente fechado y foliado, y se les pide proporcionen la información requerida (ANEXO 1).
3. Se llama a los aspirantes de acuerdo con el folio de su presolicitud.
4. Se verifican los datos proporcionados en la presolicitud, corroborando con el curriculum presentado y preguntando directamente. Los aspectos que se deben enfatizar son los siguientes:

ASPECTO	RANGO REQUERIDO	FORMA DE VERIFICAR
Sexo	Hombre o mujer	Observación directa
Edad	18 a 25 años de edad	Preguntar y corroborar con curriculum: <i>Naciste el..., ¿Cuántos años cumplidos tienes?</i>
Escolaridad	Preparatoria terminada Licenciatura trunca Licenciatura en curso	De acuerdo con la información del curriculum: <i>¿Cuál es tu último grado de estudios?, ¿Hace cuánto egresaste?, ¿Tienes certificado?, ¿Por qué motivo dejaste de estudiar?, ¿Piensas continuar?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Qué semestre estás estudiando?, ¿En qué horario?, ¿Tienes posibilidad de recorrerlo más tarde?</i>
Horario	Tiempo completo	Verificar disposición: <i>¿Tienes disposición de tiempo completo?</i>
Experiencia laboral	Sin experiencia bancaria como cajero	Corroborar con curriculum: <i>¿Has trabajado en algún banco?, ¿En qué puesto?, ¿Tienes experiencia como cajero?</i>
Presentación	Limpio, esmerado en su arreglo	Observación directa: Limpieza corporal, en su vestimenta, arreglo personal adecuado y formal, documentación: curriculum o solicitud limpia, sin faltas de ortografía.
Actitud	Amable, agradable, con disposición y prestancia	Observación directa durante la entrevista: 1. Forma de hablar: modulación y tono de voz medio, forma de expresión formal, buena pronunciación 2. Postura corporal: normal, sin encorvamientos, contacto visual 3. Presencia: persona amable, natural, con softura, interesados en el proceso.

Tabla No. 1 Descripción del perfil del puesto de "Cajero Universal", para identificar en la entrevista inicial al personal que cubra con los requerimientos del puesto.

4. Además se verifica:

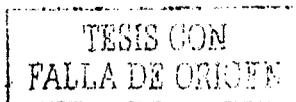
- Puesto o áreas solicitadas, en caso de no solicitar el puesto de cajero universal.
- Expectativas económicas acordes con el puesto solicitado.
- Teléfonos proporcionados (particular, para recados, celular)
- Fuente: medio por el cual se enteró del empleo y acude a solicitar trabajo.

3.3.2 EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Los candidatos que se consideren viables en el filtro de Entrevista Inicial (ANEXO 2), serán citados a una evaluación psicométrica, la cual se puede llevar a cabo en grupos.

Esta fase permite valorar la capacidad intelectual y emocional del candidato, así como el manejo de habilidades requeridas por el puesto.

La Evaluación se lleva a cabo por medio de una Batería Psicométrica que explora tres áreas básicas del desarrollo humano: Inteligencia, Habilidades y Personalidad, y está conformada por las siguientes pruebas.



AREA	PRUEBA	ASPECTOS QUE MIDE
Inteligencia	Terman	Coficiente Intelectual
Habilidades	Prueba de Números de las Pruebas Industriales de Venezuela	Indica de Habilidad numérica
Personalidad	Cleaver	Empuje, Iniciativa, Constancia y Apego a normas
	Dibujo de la figura humana bajo la lluvia	Personalidad en situaciones bajo presión
	Grafología	Múltiples rasgos de la personalidad

Tabla No. 2 Descripción de las tres áreas básicas del desarrollo humano, que se identifican por medio de la batería psicométrica

3.3.3 PROCESO DE APLICACION

3.3.3.1 Preparación

Se debe disponer de un lugar específico en el que se pueda desarrollar la evaluación en las condiciones más óptimas, por lo que se requiere que sea:

- Ventilado
- Iluminado
- Privado
- Suficientemente amplio de acuerdo con la cantidad de participantes
- Con mobiliario adecuado y en buen estado de conservación
- Con buena distribución

3.3.3.2 Recursos

Baterías psicométricas, organizadas de la siguiente forma:

- Formato de "Aceptación de Evaluación"
- Terman (cuadernillo y hoja de respuesta)
- Números (extraída del Inventario de Pruebas de Venezuela)
- Cleaver
- 4 hojas en blanco
- Lápices con goma (calcular un par por cada candidato)
- Bolígrafos: tinta negra de punto medio (una por candidato)
- Pizarrón o rotafolio (para instrucciones)
- Plumones
- Cronómetro

Una vez que el grupo de evaluación está completo, se reparte a cada participante lápices, pluma y un juego de pruebas indicando que éstas deben de permanecer boca abajo hasta recibir las instrucciones.

Pedir dar la vuelta al juego de pruebas. Primeramente se explica a los participantes que requisiten con tinta negra la forma que tienen al frente, llenando los espacios correspondientes con fecha, nombre y firma, explicando que es el medio por el cual están autorizando al departamento de Reclutamiento y Selección hacer uso de los resultados obtenidos en las pruebas.

3.3.4 Terman

Se muestra a los evaluados la prueba que se va a aplicar, que consta de cuadernillo y hoja de respuestas.

Se pide que escriban su nombre en la hoja de respuestas y se explica que es donde se registrarán las respuestas a los problemas planteados en el cuadernillo, así como las anotaciones o cálculos que se necesiten efectuar, aclarando que sobre el cuadernillo no debe escribirse, señalar o subrayar absolutamente nada.

Esta prueba consta de 10 series y a cada serie le corresponde una hoja de instrucciones las cuales se leen con el candidato e inclusive se resuelven los ejercicios, se les debe de dar un tiempo suficiente a los evaluados para resolver los ejemplos, verificando con ellos los resultados obtenidos, al terminar de llevar a cabo estos ejercicios de prueba, se pregunta si hay alguna duda - en tal caso se deberá explicar nuevamente con la mayor claridad, a fin de que todos los evaluados comprendan la dinámica de la prueba - mencionando después que su tiempo será cronometrado.

Antes de iniciar cada serie, se les indica el tiempo que tiene cada una de estas y el evaluador con el cronómetro medirá el tiempo destinado a cada serie y en cuanto transcurra indicará pasar a la siguiente serie, hasta que se den por terminadas las 10 series.

Mientras los candidatos resuelven la prueba el evaluador verifica que estén trabajando adecuadamente, corrigiendo los procedimientos en su caso (lo mismo hará en las demás pruebas).

Terminadas las 10 series, se indica que suspendan el trabajo y se recoge tanto la hoja de respuestas como el cuadernillo de trabajo.

3.3.5 NÚMEROS (EXTRAÍDA DEL INVENTARIO DE PRUEBAS DE VENEZUELA)

Se muestra el formato a utilizar, indicando registrar los datos solicitados.

Se leen las instrucciones con el grupo, explicando los ejemplos dados, y dando tiempo para resolver los ejemplos y explicando si hay alguna duda. Se pregunta si comprendieron las instrucciones, avisando que se llevará la cuenta de tiempo, igual que en la prueba anterior.

Se pide dar vuelta a la hoja, y empiezan a resolver la prueba.

Se cronometran 5 minutos y transcurriendo éstos, se suspende la actividad.

Recoger los formatos.

3.3.6 CLEAVER

Mostrar el formato a los candidatos y solicitar que registren su nombre, fecha y puesto para el que están aplicando.

Leer las instrucciones con el grupo, explicando en el pizarrón o rotafolio con el fin de que quede comprendida la dinámica de la prueba, enfatizando que por cada grupo de cuatro palabras deben registrarse dos marcas, una bajo la columna M y otra bajo L. Cerciorarse de que las instrucciones hayan quedado comprendidas. Si es necesario para la comprensión del grupo, puede resolverse como ejemplo, el primer grupo de palabras de la prueba, en el pizarrón. Ya que a partir de esta prueba no se tienen límites de tiempo, es necesario proporcionar las instrucciones de los siguientes ejercicios con el fin de que los evaluados puedan empezar la siguiente prueba al terminar de contestar.

3.3.7 MACHOVER (3 hojas en blanco)

Se pide a los evaluados que verifiquen que tengan 4 hojas blancas.

Indicar que con las tres primeras se trabajará CON LAPIZ, y pedirles que registren su nombre en la parte superior de cada una, además de numerarlas (1,2,3). Explicar la dinámica a seguir de la siguiente forma:

No. hoja	ACTIVIDAD A REALIZAR POR ANVERSO	ACTIVIDAD A REALIZAR POR REVERSO
1	Dibujar una figura humana (lo más completa posible), de sexo indistinto	Escribir una historia alusiva al personaje dibujado en la parte posterior de la hoja
2	Dibujar una figura humana, de sexo opuesto a la dibujada en la hoja No. 1	Escribir una historia alusiva al personaje dibujado en la parte posterior de la hoja
3	Dibujar una figura humana de cualquier sexo, enfatizando que debe estar bajo la lluvia	Escribir una historia alusiva al personaje dibujado en la parte posterior de la hoja

Tabla No. 3 Descripción de los pasos que se llevan a cabo para realizar la prueba de Machover.

3.3.8 GRAFOLOGIA (1 hoja en blanco)

La hoja No. 4 se trabajará con TINTA NEGRA (se enfatiza a los evaluados), de la siguiente manera:

No. hoja	ACTIVIDAD A REALIZAR POR ANVERSO	ACTIVIDAD A REALIZAR POR REVERSO
4	Registrar nombre completo y fecha. Pedir que escriban un TEXTO LIBRE (de cualquier tema), se pueden sugerir tópicos, como una autobiografía, una reseña de algún libro, expectativas de vida o carrera, alguna fecha significativa, etc. Cualquier tema al que quieran hacer referencia. Indicar que al finalizar el texto, lo firmen.	Indicar que proporcionen los siguientes datos: <input type="checkbox"/> Edad <input type="checkbox"/> Estado civil <input type="checkbox"/> Escolaridad <input type="checkbox"/> Mano con la que escribieron texto <input type="checkbox"/> Padecimiento de alguna enfermedad grave (si es el caso ¿cuál?)

Tabla No. 4 Descripción de los pasos que se llevan a cabo para realizar la prueba de Grafología.

En la siguiente tabla, se señala lo que se espera de cada prueba, en específico de cada área de interés, en este caso son las habilidades correspondientes al puesto de cajero universal, es importante hacer mención que ésta batería de

pruebas nos proporcionan la información requerida y nos permite hacer una selección óptima del puesto:

	TERMAN	NUMEROS	CLEAVER	MACHOVER	FIGURA BAJA LA LLUVIA	GRAFOLOGIA
HABILIDAD NUMERICA						
HABILIDAD VERBAL						
PERCEPCION						
TRABAJO BAJO PRESION						
ENFOQUE A METAS						
APEGO A NORMAS						
ESTILO LABORAL						
ORGANIZACIÓN						
SEGURIDAD EN SI MISMO						
TRABAJO EN EQUIPO						
SEGUIMIENTO DE TAREAS						
INICIATIVA						
HABILIDADES INTERPERSONALES						
CONOCIMIENTOS						

Tabla No. 5 Descripción de lo que se espera de cada prueba, de acuerdo a las habilidades correspondientes al puesto de "Cajero Universal".

3.3.9 ENTREVISTA PROFUNDA

Una vez que el candidato haya cubierto el perfil de Cajero Universal, por medio de las pruebas psicométricas, tiene a lugar una segunda entrevista en la que se indagan aspectos que permitan conocerlo mejor.

Se ha de procurar que la entrevista se desarrolle en un lugar tranquilo, privado, que permita al candidato sentirse cómodo para expresarse.

El tiempo estimado para llevar a cabo la entrevista oscila entre los 45 minutos y 1 hora.

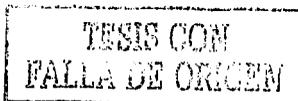
Proceso:

- Se entrega al candidato una "SOLICITUD DE EMPLEO" (ANEXO 3) para que la requisiite.

Se comienza la entrevista que se desarrollará de la siguiente forma:

3.3.9.1 A. APERTURA Y RAPPORT

Parte inicial de la entrevista, donde se genera el ambiente de confianza necesario para que el candidato proporcione la información requerida de manera honesta.



Se comienza con un saludo amable, seguido del manejo de un tema de interés mutuo, de actualidad y del que el candidato tenga conocimiento, por ejemplo: el clima, tiempo del trayecto del candidato hacia el lugar de la entrevista; este momento permite disminuir la tensión en el entrevistado al crear empatía.

3.3.9.2 B. DESARROLLO

3.3.9.2.1 Datos generales

Se corroborarán los datos personales tales como:

- Sexo: por medio de la observación.
- Nombre: en caso de tener dos nombres, preguntar por cual se inclina para llevar la entrevista a través de dicho nombre; si tiene apellidos extranjeros, se puede revisar su procedencia, nacionalidad.
- Dirección: revisando el tiempo de traslado del domicilio al lugar de trabajo.
- Números telefónicos y/o correo electrónico.

3.3.9.2.2 Escolaridad

Revisión de la trayectoria escolar del candidato, observando preferentemente el siguiente orden, según se aplique en cada caso:

- Último nivel de estudios: si se dejó trunco es necesario preguntar los motivos; si se pretende retomar los estudios y si tiene planes de realizar estudios posteriores.
- Motivaciones escolares: se recomienda preguntar acerca de lo que llevó al candidato a escoger la carrera o estudios seleccionados, así como revisar las posibles influencias en dicha elección.
- Escuela de procedencia: revisar el motivo por el cual seleccionó la institución educativa a la cuál hacen referencia.
- Otros estudios: revisar áreas de especialización por medio de diplomados, cursos, talleres, etc.
- Expectativas escolares: correlación entre las expectativas de su elección profesional con respecto a su trayectoria laboral y/o futuro ingreso al medio laboral.

Se espera que el candidato haya tenido un rendimiento escolar aceptable, haya guardado buenas relaciones con sus profesores y compañeros, y así como una desempeño general satisfactorio. Además, que su escolaridad sea continua, y en caso de haberla suspendido que se haya encontrado en alguna actividad comprobable y pertinente.

3.3.9.2.3 Trayectoria laboral

Revisión de los empleos que ha tenido el candidato, por lo que se indagan los puntos señalados a continuación, para cada uno de los empleos:

- Empresa y puesto
- Fuente de reclutamiento: como se enteró del empleo.
- Funciones que desempeñó
- Último puesto obtenido
- Compensaciones y prestaciones
- Jefe directo y puesto
- Relación con jefe directo, colaterales
- Si obtuvo promociones, en cuánto tiempo y nuevas responsabilidades
- Si tuvo algún tipo de conflictos y cómo los resolvió
- Logros, aportaciones y satisfacciones obtenidas a través de su trayectoria laboral
- Principales fracasos y/o obstáculos que ha tenido que librar y como lo ha hecho

En caso de no existir experiencia laboral, se indagará más a fondo sobre el ambiente escolar y social del candidato, verificando aspectos tales como, relaciones con maestros y compañeros, roles desempeñados como alumno, compañero, amigo, gusto y forma de desempeñarse en trabajos de equipo, etc.

Se espera que el candidato refleje ser colaborador estable y leal a los empleos en que se haya desempeñado, atendiendo a las buenas relaciones tanto con jefes como con colaterales, demostrando ser una persona positiva para las empresas en las que haya trabajado.

En cuanto a aptitudes, que pueda manejar trabajo bajo presión de manera eficiente.

3.3.9.2.4 Area familiar

Exploración de la forma en la que el candidato se relaciona interpersonalmente, con grupos y ambientes cercanos, así como de los conflictos que de ellos se deriven.

- Estado civil: no se pregunta directamente, se puede investigar a través de preguntas tales como: *¿tienes planes de formar una familia pronto?, ¿con quién vives?, ¿tienes planes de matrimonio?, etc.*
- Descripción de los miembros de la familia: incluye número de integrantes, actividades, edades y parentesco de cada uno de los miembros.
- Relación con cada uno de los integrantes de la familia (padres, hermanos)

El parámetro el cual se espera se ubique el candidato, hace referencia a una persona con buenas relaciones familiares, que sepa identificar, respetar y asumir roles respecto a los miembros de su familia. Se resalta aquí la importancia de verificar que sea una persona soltera y sin dependientes económicos.

3.3.9.2.5 Area personal

- Descripción de sí mismo
- Principales cualidades y defectos: como lo han beneficiado y/o perjudicado dichas características
- Reacciones y sentimientos ante sus defectos: se recomienda revisar la forma en la que el candidato actúa cuando dichos defectos se hacen evidentes en su trato con otros, por ejemplo: si el defecto es ser "enojón", se puede preguntar, *¿cómo reaccionas cuando te enojas?, ¿qué es lo que te hace enojar?, etc.*; si el defecto es ser "perfeccionista", se puede preguntar: *¿cómo reaccionas cuando las cosas no salen a la perfección?, ¿cómo te sientes cuando las cosas no salen como tu lo esperabas?, etc.*

La persona deberá tener un buen concepto de sí misma, equilibrado, identificando cualidades y defectos, consciente de la importancia de mejorar los aspectos negativos de su persona.

3.3.9.2.6 Metas e intereses

Es la parte de la entrevista donde se revisan sus planes a corto, mediano y largo plazo, expectativas de empleo, actividades durante el tiempo libre, etc.

- Actividades que disfruta realizar en su tiempo libre
- Metas: se puede preguntar, *¿cuáles son tus metas más importantes y qué es lo que estás haciendo para alcanzarlas?*
- Planes a corto, mediano y largo plazo: se recomienda evaluar si dichos planes no interfieren con las actividades, objetivos y/o metas puesto que solicita
- Expectativas sobre el puesto
- Expectativas sobre la empresa
- Relación con la empresa: se recomienda indagar acerca del objetivo de entrar a la empresa y sus motivaciones para ello

Se verifica que las actividades desempeñadas por el candidato sean constructivas y observen las buenas costumbres. Además es importante que la persona pueda situarse en la realidad que vive y considerar un proyecto personal de vida que influya en su desarrollo cotidiano.

3.3.9.3 C. CIERRE

Es la última parte de la entrevista, donde se le da la información al candidato sobre las generalidades del puesto, de la empresa y del proceso de selección.

Se recomienda preguntar al candidato sobre alguna información adicional que quisiera agregar (*¿tienes algo más que agregar?, ¿te gustaría mencionar algo más que no se haya tocado durante la entrevista?, etc.*). Se le proporcionan al candidato las especificaciones del puesto en cuanto a funciones, horario de trabajo, sueldo y principales prestaciones, específicamente: seguro de vida, servicio médico, vacaciones, prima vacacional, aguinaldo, préstamos bancarios.

3.4 EVALUACION DEL CANDIDATO

Tomando en cuenta lo detallado en cada área de la entrevista, el candidato debe ser percibido como una persona responsable, honesta, formal, confiable, con ánimo de superarse y desarrollarse, respetuosa, con valores sociales, actitud de servicio y con convicciones serias.

Es muy importante también, haber establecido empatía con el candidato entrevistado, observando la confianza que la persona ostente y produzca en el entrevistador.

Es muy importante también haber establecido empatía con el candidato entrevistado, observando la confianza que la persona ostente y produzca en el entrevistador.

Ya que el candidato haya cubierto el perfil de puesto de acuerdo a la entrevista inicial, pruebas psicométricas y entrevista profunda, se canaliza al candidato para llevar a cabo estudio socioeconómico y examen médico.

3.5 ESTUDIO SOCIOECONOMICO

Se le proporciona al candidato un formato (ANEXO 4), el cual tendrá que requisitar con su puño y letra, en donde se contemplan los siguientes aspectos:

- Datos personales
- Referencias laborales (3 últimos empleos)
- Referencias personales (que no incluyan parientes ni jefes anteriores)
- Espacio para elaborar croquis para localizar su domicilio

Ya requisitado este formato, se canaliza a un despacho quien elabora la encuesta socioeconómica, donde se retoman aspectos tales como: situación económica, organización familiar, gastos mensuales (se rectifican por medio de una visita domiciliaria) las referencias personales (localizándolas vía telefónica) y las referencias laborales (se lleva a cabo una visita al lugar laboral o una

investigación telefónica), corroborados dichos aspectos, el despacho determina si es recomendable o no el candidato de acuerdo a los datos alojados por la investigación socioeconómica.

3.6 EXAMEN MEDICO

Se otorga un pase médico (ANEXO 5), en donde se señala el horario y el día en el que el candidato va a ser sometido a la toma de muestras y al reconocimiento médico general, por medio de esta investigación, se informa el estado de salud del candidato, de acuerdo a los parámetros establecidos por la gerencia de servicio médico, con el objetivo de no generar gastos al banco, ya que se cuenta con la prestación de servicio médico particular, por lo que se recomienda que los candidatos no padezcan de ninguna enfermedad que le impida llevar a cabo las funciones del puesto.

3.7 INTEGRACION DEL EXPEDIENTE

Ya que el candidato es recomendable por la información proporcionada por el estudio socioeconómico como del examen médico, se le solicita al candidato un listado de documentos, para completar su expediente, estos documentos a continuación se detallan:

- Acta de nacimiento
- Comprobante de estudios
- Comprobante de domicilio
- Credencial de elector
- CURP
- Cartilla liberada
- 4 fotografías tamaño pasaporte de frente con fondo blanco y a color
- 2 cartas de recomendación por parte de su jefe inmediato o del departamento de Recursos Humanos

En caso de ya haber laborado:

- Hoja rosa o credencial del IMSS
- Registro Federal de Contribuyentes
- Estado de cuenta de AFORE

Esta documentación se solicita en original y copia, al ser cotejados, se le regresan los originales al candidato.

3.8 CURSO DE CAPACITACION

En cuanto se tiene el expediente completo y es verificada toda la información, el candidato es considerado para el curso de capacitación de Cajero Universal, el

ESTADO DE GUATEMALA
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS
BANCO DE GUATEMALA

cual tiene como objetivo el proporcionarle al candidato las herramientas suficientes para llevar a cabo el puesto de Cajero Universal.

El curso tiene una duración de tres semanas, a lo largo de éste, el candidato es expuesto a diversas actividades que tienen que ver con el puesto, como ejercicios cercanos a la realidad, como es el manejo de efectivo, que hacer en caso de asaltos, atención al clientes, etc. Hay un continuo seguimiento en cuanto al desarrollo del candidato, el instructor proporciona las calificaciones del candidato así como sus comentarios generales sobre como va en el curso.

3.9 CONTRATACION

En cuanto transcurren las tres semanas del curso de capacitación, se determina sí el candidato es viable, para que sea asignado a una sucursal bancaria y de esta forma se da por concluido el proceso de reclutamiento y selección en Banca Serfin y se procede a la contratación del candidato.

De acuerdo a toda esta descripción de las funciones del psicólogo, se puede identificar que su rol es una parte muy importante en el proceso de reclutamiento y selección, ya que por su formación, puede seleccionar al personal que considere viable para desempeñar, el puesto de "Cajero Universal".

CONCLUSIONES

Con el presente Reporte Laboral se pretende revisar la labor desempeñada en el área de la Psicología Industrial, por un psicólogo egresado de la UNAM Campus Iztacala, considerando su formación de acuerdo al curriculum establecido por dicha institución; la cual consta de tres módulos: Teórico (investigación, revisión y análisis de bibliografía; integración y discusión de textos), Experimental (se implementan habilidades para la investigación bibliográfica, integración teórica y redacción de investigaciones metodológicas) y Aplicada (en donde se adiestra al psicólogo a la solución de problemas en el área educativa, clínica y educación especial). En el primer módulo se desarrolla un sistema informativo de apoyo al módulo experimental y aplicado (Sánchez, 2000).

El papel del psicólogo en la industria, en los últimos tiempos ha adquirido mucha fuerza, ya que es el responsable de reclutar y seleccionar al personal que considere viable para cubrir alguna vacante que se genere, considerando el perfil del puesto, para apegarnos a las características requeridas del puesto.

Para poder ubicar a la persona idónea en el puesto adecuado es necesaria la intervención del psicólogo, ya que es el profesionista que puede identificar con mayor precisión las características, habilidades y capacidades del individuo para desarrollar actividades relacionadas con un puesto determinado, auxiliándose de la aplicación de instrumentos psicométricos y de sus conocimientos sobre el comportamiento humano. Así, la participación del psicólogo en la selección de personal implica la búsqueda de una adecuada correlación entre las características de la persona y los requerimientos del puesto.

El puesto específico de "Cajero Universal", es una de las posiciones del banco más difíciles de reclutar, ya que por las funciones que lleva a cabo, como es salvaguardar los intereses económicos del cliente, se requiere de personal honesto, confiable y responsable entre las características más sobresalientes,

por lo que el psicólogo por medio de diferentes medios tiene que identificar al personal que considere viable para el puesto, entre estos medios están, la entrevista inicial, la batería de pruebas psicométricas, la entrevista profunda entre los más importantes, lo que conlleva a la óptima selección del candidato.

Cada Institución tiene establecidos criterios normativos para seleccionar a sus candidatos, esto dependerá del tipo de la organización al que nos referimos, ya que algunas tienen una connotación de lucro como son las empresas que tienen como fin la producción, y aquellas que prestan un servicio, en estas últimas se valora en gran medida el elemento humano que es el que da vida y movimiento a la organización (Arias, 1996).

Considerando esto, el proceso de selección está orientado para incorporar a los nuevos empleados que mejor puedan ajustarse a la política de la institución. Así, se asegura la selección de una persona para una organización y no para una tarea o puesto específico (Grados, 1988).

En este caso en Banca Serfin (que representa a una empresa de servicio) tiene diseñado el perfil de "Cajero Universal", en donde se especifican las aptitudes, capacidades, intereses, etc., de las personas que aspiran a ocupar el puesto vacante. También se tiene determinado el procedimiento de selección de personal, para asegurar las mismas oportunidades a todos aquellos que estén interesados en el puesto y de esta forma poder elegir a los candidatos que cubran con las expectativas del puesto para conseguir el empleo.

Es importante considerar que aunque estén especificados los procedimientos de selección en el ejercicio cotidiano, éstos son adaptados según las necesidades y habilidades del psicólogo que labora en esta área.

Así, se pretende además de cumplir con lo normativo, proporcionar una atención más eficiente, y de esta forma identificar algunos aspectos relacionados con el

empleo como son la inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, etc., para mejorar las estrategias de selección de acuerdo a la necesidad que tenga la empresa y el puesto vacante a seleccionar.

El papel del psicólogo en banca Serfin es de gran importancia sobre todo en la selección del puesto de "Cajero Universal", por las características del mismo, tenemos que identificar a una persona honesta, confiable, con valores sociales, etc., ya que están en juego los intereses económicos de los clientes y que a diario están al pendiente de lo que sucede con dichos recursos y por esto, el cajero es la persona a la que se le delegan estas funciones, de aquí la importancia del proceso de reclutamiento y selección, para identificar al personal adecuado que lleve a cabo las actividades del puesto.

De acuerdo a la experiencia que tengo en el Banco, las personas van a buscar el puesto de cajero por interés propio, ya que considero que es un puesto que no se puede imponer, es un puesto que se tienen que llevar a cabo con gusto y con disposición, por las funciones específicas del puesto, por eso se considera en primera instancia a los candidatos que llevan su curriculum a las instalaciones por iniciativa propia, y en segundo término se consideran otras fuentes de reclutamiento como son las bolsas de trabajo en escuelas o los grupos de intercambio.

En estos tres años que llevo laborando en esta institución, el perfil de "Cajero Universal" ha sufrido modificaciones, esto ha sido de acuerdo a la necesidad del banco, me refiero por ejemplo, al horario de sucursales, antes el horario de la sucursal era de las 9:00 a las 18:00 hrs, sin embargo a últimas fechas es de 9:00 a 16:00 hrs, lo que permite por ejemplo que se consideren estudiantes y no nada más candidatos que tengan el bachillerato concluido, esto también con la finalidad de llevar a cabo el plan de carrera que permite a los candidatos, desarrollarse en otros puestos que se encuentren vacantes en la institución, ya sea en sucursal o en el corporativo.

Por lo tanto se puede considerar que en Banca Serfin es importante la inserción del psicólogo por la formación que tiene, y por lo que puede aportar a otros procesos en el área de recursos humanos, no únicamente está enfocado al área de reclutamiento y selección, sino en todo el proceso en general que se tiene que llevar a cabo para la contratación de una persona, como se ha mencionado a los largo de este reporte es desde que llega el candidato, hasta que es asignado a una sucursal y es contratado; a parte de la relación del psicólogo con otras áreas como son capacitación, nóminas, prestaciones, el sindicato, etc., por esto que su papel adquiere aún más importancia por lo que aporta al área de recursos humanos.

Considerando lo anterior sobre la intervención del psicólogo en el área de selección de personal, se puede concluir que:

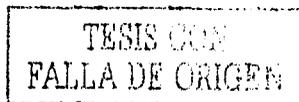
- Es indispensable la intervención del psicólogo en el proceso de selección de personal, ya que es el profesionista que cuenta con las habilidades y conocimientos necesarios por las prácticas que se llevan a cabo durante la carrera, y que le permiten analizar los factores que intervienen para que una persona puede ejecutar adecuadamente las actividades requeridas en un puesto determinado, en este caso el puesto de "Cajero Universal". Puede llevar a cabo la predicción del desempeño laboral de un candidato a partir, de la aplicación e interpretación de técnicas psicométricas.
- La participación del psicólogo en el área de selección de personal no se limita únicamente a la aplicación de pruebas psicológicas, ya que también se encarga de analizar los factores que inciden durante la realización de las mismas. Su intervención requiere de la observación constante del comportamiento de las personas sometidas al proceso de evaluación, con la intención de recopilar la mayor cantidad posible de información del candidato que permita emitir un conocimiento integral del aspirante.

- Es necesario que el psicólogo que interviene en el proceso de selección se mantenga actualizado sobre las técnicas y métodos de evaluación que aseguren una mejor selección de los candidatos a una vacante. De esta manera, se asegura que las baterías de pruebas contempladas para evaluar cada puesto se renueven y se actualicen según las necesidades de la institución.

- Es importante considerar que la formación del psicólogo, en cuanto al área industrial no es suficiente al egresar la carrera, sin embargo se adquieren conocimientos y capacidades que nos permiten desarrollarnos en esta área, por ejemplo la entrevista y la aplicación de pruebas psicométricas, por lo que sería recomendable incluir temas o materias en el plan de estudios, para que faciliten la intervención del psicólogo en el campo de la psicología industrial.

En la UNAM Iztacala se transmiten someramente aspectos teóricos y prácticos en el área industrial, que cada vez mas interesa más a los psicólogos, los que egresamos con una formación y orientación cognitiva conductual adquirimos habilidades para su estudio y de esta forma desarrollamos dentro de este campo, pero debemos considerar que si estamos interesados en el área industrial, se debe investigar, ampliar nuestra formación, analizar lo que se nos expone, para que cuando ejerzamos nuestra profesión, no nos sepamos enfrenar a lo que se nos exponga.

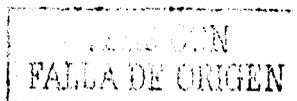
El psicólogo debe tener una actualización constante y una mejor preparación para estar consciente de lo que están requiriendo en la actualidad las empresas, en éstas se solicita que el psicólogo conozca pruebas psicométricas y su actualización, conocimientos teóricos y prácticos relacionados al área de recursos humanos, en otras palabras piden que el psicólogo sea analítico, organizado, creativo, responsable, que sepa evaluar y planear, investigar y prevenir e intervenir en los posibles contratiempo, que tenga conocimiento de la



conducta humana, sobre la motivación, diseño de cursos, habilidades sociales, manejo de grupos, entre las más importantes.

Con respecto a lo anterior, con base en mi experiencia dentro del ambiente laboral, es de suma importancia reconocer que las funciones que desempeña el psicólogo en el área industrial, son básicas para el funcionamiento de toda organización, porque son el primer contacto formal con las personas, y por todo el seguimiento que se le da al candidato desde el inicio y hasta el final de su proceso, por lo tanto es importante reconocer que las funciones que lleva a cabo el psicólogo, no las puede llevar a cabo cualquier profesionista, ya que considero que no tienen la formación ni los conocimientos requeridos para hacer las funciones de un psicólogo, obviamente en esta área se involucran personas de otras ramas como las de administración, relaciones industriales, pedagogos, entre las más importantes, sin embargo el psicólogo, tiene la facilidad por su formación, de involucrarse más eficientemente al área de Recursos Humanos.

Al conocer las actividades del psicólogo en el área de reclutamiento y selección de personal, es evidente que su participación facilita la incorporación de una persona al ámbito laboral de acuerdo a sus capacidades o habilidades, hay que considerar que su tarea no únicamente se queda ahí, también es importante su papel en el seguimiento del candidato a lo largo de su carrera en la institución e identificar los factores que van a propiciar su desarrollo, por lo que el psicólogo tiene que identificar las acciones que van a propiciar una mejora en la calidad en el servicio que proporciona la institución y de esta manera asegurar un mayor bienestar laboral.



REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (1999), Empleo: El proceso de selección, Argentina, Buenos Aires, Ed. Macchi.
- Arias, G. (1991), Administración de los recursos humanos, México, D.F., Ed. Trillas.
- Arthur, D. (1987), Selección efectiva de personal, Colombia, Bogotá, Ed. Norma.
- Carriles, T.M. (1999), La rotación de personal en el puesto de cajero de sucursal en una institución de crédito en el D.F., Tesis, Universidad del Pedregal, México, D.F.
- Dunette, M y Kirchner, W. (1986), Psicología Industrial y el Trabajo, México, D.F., Editorial C.E.C.S.A.
- Erwin, S. (1985), Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal, México, D.F., Ed. Limusa.
- Grados, J. (1988), Inducción, reclutamiento y selección, México, D.F., Ed. Manual Moderno.
- Guth, A. (1994), Reclutamiento, selección e integración de recursos humanos, Ed. Trillas.
- Revista Valores, Mayo 2000, año VIII, Número 3, México, D.F.
- Rodríguez, F. (1998), Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones, Madrid, España, Editorial Pirámide.
- Sánchez, M. (2000), Reclutamiento y Selección, la principal labor del psicólogo en la organización Sanborn's Hermanos, Tesis, ENEP Iztacala
- Schein, E. (1982), Psicología de la Organización, México, D.F., Ed. Prentice Hall.
- Schultz, D.(1985), Psicología Industrial, México, D.F., Editorial Interamericana.
- Yatz, R. (1984), Esta vez contrata al mejor, México, D.F., Ed. Prentice Hall

ANEXOS

ANEXO 1



FECHA _____
 FOLIO _____

PUESTO SOLICITADO	SUeldo Mensual Solicitado
-------------------	---------------------------

NOMBRE COMPLETO			FECHA DE NACIMIENTO
APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	DÍA / MES / AÑO

DOMICILIO			NÚMERO TELEFÓNICO
CALLE Y NÚMERO	COLONIA	DOMICILIO	RECADOS
DELEGACION / MUNICIPIO	CODIGO POSTAL	CIUDAD	

ESCOLARIDAD	
ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS _____	INSTITUCIÓN _____
ESTUDIA ACTUALMENTE SI () NO ()	HORARIO _____
MEDIO POR EL QUE SE ENTERÓ DE BANCA SERFIN	

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN



ANEXO 2

REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL

DATOS GENERALES

NOMBRE	PUESTO SOLICITADO
FECHA DE NACIMIENTO	SUELDO SOLICITADO
ESCOLARIDAD	CARTILLA SI () NO ()

FUENTE

CARACTERÍSTICAS

CONCEPTO	APRECIACION				COMENTARIOS
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	EXCELENTE	
APARIENCIA PERSONAL					
FORMA DE EXPRESION					
ESTABILIDAD LABORAL					
EXPERIENCIA APLICABLE AL PUESTO					

ACTITUD RESPECTO AL EMPLEO Y JEFE ANTERIOR
INTERESES PRINCIPALES
ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA

COMENTARIOS	ENTREVISTO
GFS () BOLETINAR ()	FECHA

SEGUIMIENTO SUGERIDO

CARTERA	PUESTO:
SOMETER A EVALUACION	FECHA:
EN ESPERA	
NO ACEPTABLE PARA EL PUESTO SOLICITADO	PRESENTACION() PERFIL() ACTITUD() OTRO()

60

TESIS CON FALLA DE CONTEN



SOLICITUD DE EMPLEO

ANEXO 3

INSTRUCCIONES

- SIRVASE LLENAR ESTA SOLICITUD A MANO CON LETRA DE MOLDE.
- PROPORCIONE SUS DATOS EN FORMA CLARA, PRECISA Y COMPLETA.
- AL ENTREGAR ESTA SOLICITUD DEBERA ADJUNTAR UNA FOTOGRAFIA DE FRENTE.
- EL HECHO DE LLENAR ESTA SOLICITUD NO SIGNIFICA QUE LA EMPRESA LO ACEPTE COMO EMPLEADO, SINO QUE SIMPLEMENTE CONSTITUYE UN DOCUMENTO INFORMATIVO PARA LA IDENTIFICACION DEL SOLICITANTE.

DIA MES AÑO

PUESTO SOLICITADO

SUELDO DESEADO

1.- DATOS GENERALES

APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE (S)		
DOMICILIO (CALLE, NUMERO Y COLONIA)						
DELEGACION	MUNICIPIO	ESTADO	C.P.	TIEMPO DE RESIDENCIA		
TELEFONO PARTICULAR		TELEFONO RECADO: / CON:		TELEFONOS Y EXTENSIONES OFICINA		
FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	LUGAR DE NACIMIENTO	NACIONALIDAD	CAUDAD MIG.	SEXO	PESO
ESTADO CIVIL		RELIGION:				
SOLTERO <input type="checkbox"/>		CASADO <input type="checkbox"/>		DIVORCIADO <input type="checkbox"/>		SEPARADO <input type="checkbox"/>
VIUDO <input type="checkbox"/>		UNION LIBRE <input type="checkbox"/>				
FECHA DE MATRIMONIO CIVIL:		LUGAR:				
DIA /	MES /	AÑO /				

DOCUMENTACION

No. DE REG. FED. DE CAUS.	No. DE AFILIACION AL IMSS	CARTILLA LIBERADA	No. DE CARTILLA Y FECHA DE LIB.
		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
No. DE LICENCIA	TIPO DE LICENCIA	DE AUTOMOVILISTA <input type="checkbox"/> DE CHOFER <input type="checkbox"/> DE MOTOCICLISTA <input type="checkbox"/>	

2. ESCOLARIDAD

FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA	FECHA
PRIMARIA	DE 19 A 19				
SECUNDARIA	DE 19 A 19				
CARRERA TECNICA	DE 19 A 19				
PREPARATORIA	DE 19 A 19				
PROFESIONAL	DE 19 A 19				
OTROS ESTUDIOS	DE 19 A 19				
CARRERA DE		ESPECIALIDAD:	PASANTE <input type="checkbox"/>	TITULADO <input type="checkbox"/>	
POSGRADO DE		INSTITUCION:	TITULADO		
ACTUALMENTE ESTUDIA	TIPO DE ESTUDIOS	GRADO QUE CURSA	HORARIO		
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>					
¿HA REALIZADO ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	NOMBRE DEL CURSO	FECHAS		
ESCUELA	PAIS	¿BECADO?	DE: A:		
		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			

CURSOS ESPECIALIZADOS	ESCUELA O INSTITUCION	DURACION

61

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

IDIOMAS	HABLA	LEE	ESCRIBE	TRADUCE	CLASES							
	B	R	M	B	R	M	B	R	M	B	R	M
INGLES												
FRANCES												

3.- EXPERIENCIA DE TRABAJO

INDIQUE TODOS LOS TRABAJOS QUE HA TENIDO, COMENZANDO POR EL ACTUAL O ULTIMO DESEMPEÑADO

EMPRESA ACTUAL O ULTIMA		DIRECCION		TELEFONO	No. DE PERS. EN LA CIA.
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	OTRAS COMPENSACIONES	
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	TIEMPO	DEPTO.	PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	

PRINCIPALES FUNCIONES DEL ULTIMO PUESTO:

PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	EXPERIENCIA EN SUPERVISION
CAUSAS DE SEPARACION				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
				NUMERO DE SUPERVISADOS

EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION		TELEFONO	No. DE PERS. EN LA CIA.
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	OTRAS COMPENSACIONES	
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	TIEMPO	DEPTO.	PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	

PRINCIPALES FUNCIONES DEL ULTIMO PUESTO:

PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	EXPERIENCIA EN SUPERVISION
CAUSAS DE SEPARACION				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
				NUMERO DE SUPERVISADOS

EMPRESA ANTERIOR		DIRECCION		TELEFONO	No. DE PERS. EN LA CIA.
ACTIVIDAD BASICA DE LA EMPRESA		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		PUESTO DEL JEFE INMEDIATO	
FECHA DE INGRESO	FECHA DE SEPARACION	SUELDO INICIAL	SUELDO FINAL	OTRAS COMPENSACIONES	
ULTIMO PUESTO DESEMPEÑADO	TIEMPO	DEPTO.	PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	

PRINCIPALES FUNCIONES DEL ULTIMO PUESTO:

PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	PUESTO ANTERIOR	TIEMPO	EXPERIENCIA EN SUPERVISION
CAUSAS DE SEPARACION				SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
				NUMERO DE SUPERVISADOS

62

TESIS CON FALLA DE ORTOGRAFIA

EXPERIENCIA EN EQUIPO Y/O ACTIVIDADES ESPECIALIZADAS

SUMADORAS O CALCULADORAS SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	TAGUIGRAFIA EN: INGLES <input type="checkbox"/> ESPAÑOL <input type="checkbox"/>
MAQUINA DE ESCRIBIR SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	MECANOGRAFIA EN: INGLES <input type="checkbox"/> ESPAÑOL <input type="checkbox"/>
EQUIPO DE COMPUTO TIPO:	SERVICIOS BANCARIOS CUALES:
LENGUAJES CUALES:	OTROS CUALES:
PAQUETERIA CUAL:	
SISTEMAS OPERATIVOS CUALES:	
BASE DE DATOS CUALES:	
OTROS CUALES:	

4-DATOS FAMILIARES

EN EL ULTIMO RECUADRO (SERVICIO MEDICO) ANOTE SOLAMENTE EL No. QUE CORRESPONDA AL SERVICIO MEDICO QUE UTILIZA (0-FAMILIAR, 1-IMSS, 2-SSSTE, 3-OTROS)

	0-FAMILIAR	1-IMSS	2-SSSTE	3-OTROS				
PADRE								
MADRE								
CONYUGE								
HUOS								
HERMANOS								
OTROS								

DATOS SOCIO ECONOMICOS

INGRESOS ADICIONALES AL SALARIO SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		CONCEPTO		IMPORTE MENSUAL \$	
¿POSEE AUTOMOVIL? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		① MARCA, MODELO Y AÑO		② MARCA, MODELO Y AÑO	
VIVIENDA PROPIA <input type="checkbox"/> RENTADA <input type="checkbox"/>	PAGO MENSUAL \$	¿TIENE DEUDAS? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	¿CON QUIEN?	IMPORTE \$	PAGO MENSUAL \$
OTROS BIENES SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿CUALES?					
¿TIENE SEGURO DE VIDA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		NOMBRE DE LA CIA. ASEGURADORA		¿HA ESTADO AFIANZADA? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
NOMBRE DE LA CIA. AFIANZADORA					

64

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

5.- INFORMACION GENERAL

¿COMO SUPO DE ESTE EMPLEO?

¿ESTA USTED DISPUESTO A VIAJAR?

SI NO EVENTUAL

¿ESTA USTED DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA? ¿POR QUE?

SI NO

¿TIENE FAMILIARES DENTRO DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN? MENCIONE NOMBRE, PUESTO, EMPRESA Y TIPO DE PARENTESCO.

SI NO

¿CONOCE A ALGUIEN EN EL GRUPO FINANCIERO SERFIN? MENCIONE NOMBRE, PUESTO Y EMPRESA

SI NO

¿HA TRABAJADO EN ALGUNA INSTITUCION DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN? CUAL:

SI NO

¿HA REALIZADO TRAMITES EN ALGUNA INSTITUCION DEL GRUPO FINANCIERO SERFIN? CUAL:

SI NO

¿ESTA O HA ESTADO AFILIADO A ALGUN SINDICATO?

NOMBRE DEL SINDICATO

CARGO DESEMPEÑADO

FECHA DE AFILIACION

FECHA DE RETIRO

¿PERTENECE A ALGUN PARTIDO U ORGANIZACION POLITICA?

SI NO

¿SIMPATIZANTE DE CUAL?

6.- ESTADO DE SALUD

¿HA PADECIDO ALGUNA ENFERMEDAD O ACCIDENTE EN EL ULTIMO AÑO?

SI NO (EXPLIQUE):

¿EN EL TRANSURSO DEL ULTIMO AÑO, HA ESTADO USTED HOSPITALIZADO?

SI NO (EXPLIQUE):

DECLARO BAJO PROTESTA DE DECIR VERDAD QUE MIS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ANTERIORES SON VERDADERAS Y CORRECTAS Y QUE NO HE OCULTADO DELIBERADAMENTE NINGUN HECHO O CIRCUNSTANCIA QUE PODIERA AFECTAR A MI SOLICITUD EN FORMA DESFAVORABLE, CON BASE EN LA FRACCION I DEL ARTICULO 47 DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO, GRUPO FINANCIERO SERFIN, SI EN UN TERMINO DE 30 DIAS CONSTARA LA FALSEDAZ DE LOS CERTIFICADOS O RECOMENDACIONES DADAS POR MI O TERCERAS PERSONAS SOBRE MI CAPACIDAD, ACTITUDES O FACULTADES QUE SE ME ATRIBUYEN Y NO FUERAN LAS REQUERIDAS POR LA INSTITUCION, PROCEDERA SIN RESPONSABILIDAD ALGUNA DE SU PARTE A LA RESCISION UNILATERAL DE MI CONTRATO DE TRABAJO Y DE RELACION LABORAL, EXPRESO MI CONFORMIDAD PARA QUE SE INVESTIGUEN MIS ANTECEDENTES DE CONDUCTA, TRABAJO Y REFERENCIAS.

FIRMA DEL SOLICITANTE

PARA USO EXCLUSIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

OBSERVACIONES

65

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ANEXO 4



SOLICITUD DE ESTUDIOS SOCIOECONOMICOS

INFORMACION VOLUNTARIA Y CONFIDENCIAL

FECHA DE ENVIO: _____
RESPONSABLE: _____

INSTRUCCIONES:

El despacho de estudios socioeconómicos _____ le contactará vía telefónica para hacer una cita identificándose plenamente como una empresa de servicio a GFSEFIN, quien hará una visita domiciliaria en la cual deberá estar usted presente deseablemente con un familiar.

DATOS PERSONALES

NOMBRE DEL CANDIDATO:	
DOMICILIO:	COLONIA:
DELEGACION:	TELEFONO:
ESTADO CIVIL:	PUESTO SOLICITADO:

DATOS LABORALES

Señale si desea se investigue su empleo actual: SI NO

EMPRESA ACTUAL O ULTIMA:	MOTIVO DE SEPARACION:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	PUESTO JEFE INMEDIATO:
¿SI SU JEFE ESTA INACTIVO CON QUIEN PODEMOS ACUDIR?	
PUESTO INICIAL CANDIDATO:	PUESTO FINAL CANDIDATO:
SUELDO INICIAL:	SUELDO FINAL:
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE SEPARACION:
DOMICILIO:	TELEFONO:

EMPRESA ANTERIOR:	MOTIVO DE SEPARACION:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	PUESTO JEFE INMEDIATO:
¿SI SU JEFE ESTA INACTIVO CON QUIEN PODEMOS ACUDIR?	
PUESTO INICIAL CANDIDATO:	PUESTO FINAL CANDIDATO:
SUELDO INICIAL:	SUELDO FINAL:
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE SEPARACION:
DOMICILIO:	TELEFONO:

EMPRESA ANTERIOR:	MOTIVO DE SEPARACION:
NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO:	PUESTO JEFE INMEDIATO:
¿SI SU JEFE ESTA INACTIVO CON QUIEN PODEMOS ACUDIR?	
PUESTO INICIAL CANDIDATO:	PUESTO FINAL CANDIDATO:
SUELDO INICIAL:	SUELDO FINAL:
FECHA DE INGRESO:	FECHA DE SEPARACION:
DOMICILIO:	TELEFONO:

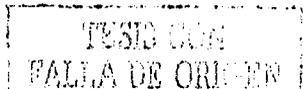
REFERENCIAS PERSONALES

(Señalar referencias localizables en días y horas hábiles, etc (Uy, p, n, t, o, l, o, j))

NOMBRE COMPLETO	TELEFONO	AÑOS DE CONOCERLO	OCCUPACION

CROQUIS DE LOCALIZACION, SEÑALANDO SU DOMICILIO, ASI COMO PUNTOS DE REFERENCIA

66



ANEXO 5



ING
SEGUROS

COMERCIAL
AMERICA



ING  **COMERCIAL AMERICA**
SALUD

PASE PARA EXAMEN DE ADMISIÓN

Fecha

Día	Mes	Año

Folio

E/A01730

Datos Generales

Nombre de la Empresa

Apellido Paterno

--

 Apellido Materno

--

 Nombre(s)

--

 Sexo

F	M
---	---

Fecha del Examen

Día	Mes	Año

 Puesto que Ocupará

--

 R.F.C.

--

 Fecha de Nacimiento

Día	Mes	Año

Domicilio Particular: Calle y Número

--

 Colonia

--

 Código Postal

--

 Lada

--

 Tel. Casa:

--

Ciudad

--

 Estado

--

El examen fue realizado en: Consultorio Laboratorio Nombre Completo del Médico o Razón Social

--

Conformidad

Vo. Bo. Recursos Humanos

Firma de Conformidad del Candidato

Seguros Comercial América, S.A. de C.V.
Av. Insurgentes Sur 3900
14000 México, D.F.

Tels. 5727.2500 • 5727.1010
www.ing-comercialamerica.com
Clave: A1-152-9

Laboratorio/ Médico

67

TESIS CON FALLA DE ORIGEN