

41  
2eje.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

PROPUESTA PARA DISMINUIR LA  
ROTACION DE PERSONAL Y AUMEN-  
TAR LA PRODUCTIVIDAD EN UNA  
INSTITUCION DE CREDITO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

**EDMUNDO MOTA VALDES**

ASESOR: C. P. HILDA CASTELLANOS RIEGO



CUAUTITLAN IZCALLI, EDO, DE MEXICO

1994

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN  
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"Propuesta para disminuir la rotación de personal y  
aumentar la productividad en una Institución de  
Crédito".

que presenta al pasante: Edmundo Mota Valdés

con número de cuenta: 8654822-7 para obtener el TITULO de:

Licenciado en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 13 de enero de 1994

PRESIDENTE C.P. Hilda Castellanos Riego

VOCAL C.P. Jorge López Narín

SECRETARIO C.P. Mario Rodríguez Guzmán

PRIMER SUPLENTE L.A. Francisco Ramírez Ornelas

SEGUNDO SUPLENTE L.C. Alejandro Amador Zavala

**A DIOS NUESTRO SEÑOR:**

QUIEN GRACIAS A SU DON DIVINO ME DIO LAS  
POSIBILIDADES DE SER

**A MI PADRE:**

EDMUNDO MOTA GOMEZ

**A MI MADRE:**

ROSA MA. VALDES PEREZ

**A MIS HERMANOS:**

ROSY, EDGARDO Y OSWALDO

LES DOY LAS GRACIAS POR TODO EL AMOR, APOYO Y  
CONFIANZA QUE PUSIERON EN MI PARA CONSEGUIR ESTA TAN  
IMPORTANTE META Y ESPERO ME TENGAN POR SIEMPRE EN SU  
CORAZON.

**A MI ESPOSA:**

MIREYA QUE ERES TODA DULZURA, TE DOY LAS GRACIAS  
POR TU AMOR Y COMPRESION.

**A LA U.N.A.M.:**

ESPECIALMENTE A LA FES-CUAUTITLAN POR MI  
FORMACION PROFESIONAL.

**A MIS MAESTROS:**

A TODOS LOS MAESTROS QUE INTERVINIERON EN MI PREPARACION Y MUY ESPECIAL A LA LIC. HILDA CASTELLANOS RIEGO

**A MI TIO:**

JAVIER VALDES PEREZ QUIEN EN TODO MOMENTO TE HE TENIDO A MI LADO APOYANDOME Y QUERIENDOME.

**A MIS AMIGOS Y SUS FAMILIAS:**

CESAR, OSCAR, VICTOR, VICTOR MANUEL, JULIAN E ISMAEL QUIENES HAN FORMADO PARTE FUNDAMENTAL EN MI CORAZON.

Y A TODOS AQUELLOS FAMILIARES Y AMIGOS QUE HAN PUESTO SU GRANITO DE AMOR Y APOYO PARA CONMIGO.

**EDMUNDO MOTA VALDES**

**PROPIUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL Y AUMENTAR  
LA PRODUCTIVIDAD EN UNA INSTITUCION DE CREDITO**

	<b>Págs.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	<b>1</b>
<b>I.- INSTITUCIONES DE CREDITO</b>	<b>3</b>
A. CONCEPTO.....	3
B. LOS BANCOS EN EL MUNDO.....	3
C. LOS BANCOS EN MEXICO.....	8
D. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO.....	13
E. ESTATIZACION DE LA BANCA PRIVADA EN MEXICO.....	28
F. LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA ESTATIZADA.....	24
<b>II.- ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>28</b>
A. CONCEPTO.....	28
B. ANTECEDENTES.....	30
C. CAUSAS.....	34
D. CLASIFICACION.....	35
E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.....	55
F. COSTOS.....	59
G. ESTADISTICAS.....	63
<b>III.- PROPUESTAS PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL</b>	<b>77</b>
A. MOTIVACION.....	77
B. EVALUACION DE DESEMPEÑO Y RECOMPENSAS.....	86
C. ANALISIS DE PUESTOS.....	91
D. VALUACION DE PUESTOS.....	181
E. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	187
F. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.....	117
G. SUPERVISION.....	124

IV.- PRODUCTIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS RECURSOS HUMANOS	138
A. PRODUCTIVIDAD.....	138
B. RELACION ENTRE PRODUCTIVIDAD Y ROTACION DE PERSONAL.....	141
C. EFECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ENTORNO EMPRESA, TRABAJADOR Y SOCIEDAD.....	147
V.- CASO PRACTICO	151
CONCLUSIONES	222
BIBLIOGRAFIA	224

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

En la actualidad la Rotación de Personal es un problema general en muchas empresas, de ahí la inquietud y el interés de analizar este fenómeno.

El presente trabajo se enfoca en una Institución de Crédito del Area Metropolitana del Distrito Federal y especialmente en el puesto de "Caja Mixta" en donde ocurre el mayor índice de Rotación.

Cabe hacer mención que el trabajo que se presenta es un estudio teórico práctico y está estructurado en cinco partes.

Es importante identificar claramente los tipos de Rotación de Personal que existen, así como las consecuencias y efectos que produce, ya que de lo contrario la organización se puede ver afectada en sus operaciones en general y con ello no alcanzar los niveles de crecimientos que se requieren hoy en día para poder ser más competitivos, tendiendo la organización a ser desplazada por otras que se han preocupado por atender con seriedad todos los problemas que interna y externamente se le presentan.

Actualmente las empresas buscan al personal cada vez más capaz y que tenga un potencial de desarrollo que a la larga le de resultados a la organización. Antes muchos empleados llegaban a una empresa y buscaban determinados satisfactores, no los encontraban y se iban, ésto significaba que no se realizaba una selección correcta de personal.

En este trabajo se propone dar bases sólidas para que el problema de la Rotación de Personal, sea solucionado, con el fin de obtener y mantener elementos que produzcan un beneficio

para la empresa y un desarrollo para el empleado.

Para obtener a los candidatos que reúnen las características que requiere la Institución es importante conocer y aplicar algunas herramientas que se propondrán en este trabajo, para así sacar el mayor provecho del Recurso Humano que es la base de nuestro estudio.

## CAPITULO I INSTITUCIONES DE CREDITO

### A. CONCEPTO

Una Institución de Crédito se conoce habitualmente como un Banco, del cual daré las siguientes definiciones:

Banco.- (del germánico bank). Asiento para varias personas. "Es el establecimiento público de crédito; según su ejercicio mercantil puede ser agrícola, de depósito, de descuento, de emisión, de fomento, hipotecario, industrial, etc.". (1)

Banco.- "Institución que busca en general el máximo beneficio aceptando depósitos y préstamos y otorgando a su vez préstamos que, en ciertos casos, se conceden creando dinero. Los recursos bancarios están formados sobre todo por recursos propios en los Bancos Industriales y por los depósitos recibidos del público en los Bancos Comerciales. (2)

### B. LOS BANCOS EN EL MUNDO

Desde la existencia del hombre sobre la tierra, los pueblos y las razas para su supervivencia se han visto en la necesidad de llevar a cabo intercambio de bienes, valores o servicios para satisfacer sus necesidades económicas.

El trueque fue el inicio de este intercambio, posteriormente en algunos pueblos se inventó el dinero y surgieron las primeras monedas, que facilitaron e incrementaron sus relaciones comerciales.

---

(1) *Gran Diccionario Enciclopédico Ilustrado, Selecciones del Reader's Digest, S.A. Tomo II, página 357.*

(2) *Enciclopedia Salvat Diccionario, Salvat Editores, S.A. Tomo No. II, página 489.*

A medida que se desarrolla el comercio se hace necesario contar con otros instrumentos para facilitar el intercambio de sus productos y surgen una serie de modalidades en las transacciones, las cuales se asemejan a las operaciones bancarias que se efectúan actualmente.

Es interesante observar que en pueblos con grandes niveles de civilización no se inventó el dinero ni las monedas como fueron los Mayas, Aztecas e Incas.

Los Sumarios hacia el año 3000 A.C. son los primeros que utilizan operaciones de tipo bancario en una semejanza al préstamo de avío actual. Como evidencia se encontraron unas tabletas de barro en las que está escrita gran parte de la cultura babilónica y entre las cuales hay representaciones de un pagaré emanado del referido préstamo.

En los pueblos babilónicos se desarrollan las primeras civilizaciones comerciales y sus prácticas se extienden hacia los demás pueblos con quienes tienen contactos comerciales. Las operaciones de cambio, préstamo y otras actividades a las que ahora les atribuimos naturaleza bancaria, se efectuaban en los templos. Era común que todo tipo de transacción se llevara a los templos, que eran considerados los lugares más seguros para salvaguardar los valores.

Los templos regularmente se encontraban en el centro de los mercados públicos, seguramente por ser los lugares más estratégicos para la práctica de operaciones.

Aún cuando en su esencia las operaciones que se llevaban a cabo en la antigüedad eran prácticamente las mismas que se realizan actualmente, es lógico que fueran evolucionando de acuerdo a las necesidades del tipo de comercio de cada pueblo, e inclusive al capricho de sus gobernantes y de las leyes de

cada país.

En Egipto hay documentos que revelan la existencia de una especie de Banco del Estado, el cual otorgaba concesiones para el ejercicio de la Banca, ocupándose de la recaudación de impuestos, pagos a terceros por cuenta de sus clientes, utilizando especies de letras de cambio y órdenes de pago.

En Grecia se desarrolló la actividad Bancaria en los templos. Los banqueros actuaban como intermediarios del Estado. Hacia el siglo VI antes de Cristo, se empezó a considerar la Banca como de interés público, interviniendo directamente el Estado en su control.

Sobre Roma los Griegos ejercieron una gran influencia. Las actividades de naturaleza bancaria más frecuentes eran el cambio de monedas, recepción de depósitos, transporte de dinero y préstamos de capital propio y ajeno. Cuando el Imperio Romano empezó a perder soberanía en el viejo mundo y su economía caía, no surgieron Bancos o Casas Bancarias particulares, sino que esta actividad quedó en manos de templos y monasterios.

También es importante señalar la intervención de los Fenicios en el comercio que surgió entre todos los pueblos del Mediterráneo ya, que tenían las posibilidades operativas de comunicación y transporte de mercancías y valores.

En la Edad Media se observó un marcado retroceso tanto para las ciencias y las artes como para el comercio y las finanzas, siendo entonces cuando los judíos empezaron a ocupar un lugar prominente en el campo de las finanzas, quienes a pesar de encontrarse diseminados se mantenían unidos por sus ligas familiares y raciales.

Cuando los judíos fueron expulsados de Inglaterra, las actividades bancarias pasan a los Lombardos, grupo de comerciantes y banqueros de Venecia y Génova, hasta fines del siglo XIV.

En el Renacimiento nos encontramos ante los albores de lo que ahora es la Banca Moderna, ya que el auge comercial originó que los mercaderes y comerciantes necesitaran Empresas o Casas Bancarias especializadas para auxiliarlos en sus transacciones y para poder contar con un apoyo financiero.

En 1401 surge la primera Institución que se puede considerar como líder de la era de la Banca Moderna: el Banco de Barcelona, a quien se le atribuye la introducción del cheque bancario.

Al crearse este Banco y otros posteriormente, algunas operaciones comienzan a tipificarse como el carácter bancario que ahora tienen. No es sino hasta 1609 que se generaliza el uso del cheque.

Durante más de 200 años a partir del establecimiento del Banco de Barcelona, estas actividades estuvieron en manos de particulares y comerciantes, sin reglamentación oficial para sus operaciones.

En Italia surge el "billete de banco", en Nápoles y más tarde en Génova. La Casa de San Giorgio empezó a emitir una especie de documentos amparados por depósitos llamados "biglietti", los cuales eran nominativos, podían transferirse por endoso y ser usados como medio de pago.

El Banco de Inglaterra, creado en 1694, bajo la dirección de William Paterson, vino a marcar el comienzo de la Banca organizada sujeta a ciertas normas, ya que inició sus

actividades auspiciado por la Corona Británica.

Siguiendo este proceso evolutivo de la Banca, en Alemania a mediados del siglo XIX se establecieron varios Bancos que a diferencia de los ingleses, no manifestaron interés por la captación de recursos del público. Sin embargo, fue muy notoria su intervención como intermediarios en el comercio de exportación, así como en las relaciones entre la industria alemana y el mercado mundial.

En Francia, Napoleón Bonaparte crea en 1800 el Banco de Francia, tendiente a restaurar la anarquía del crédito público y a regular el crédito para fomentar actividades económicas en el país. Este Banco en 1803 es el único en emisión de billetes. Pero todo el desarrollo alcanzado en Francia en materia bancaria, quedó prácticamente destruido con la Revolución de 1848, aunque posteriormente resurge.

En América, las operaciones bancarias no se manejaron en su origen en forma aislada o dispersa como en la antigüedad, pues los primeros Bancos se establecieron a semejanza y con las experiencias de los que ya existían en el viejo mundo. En Estados Unidos, los primeros Bancos aparecieron en el período colonial y sólo se dedicaban a la rama hipotecaria.

En 1891 se establece el Banco de Norteamérica en Filadelfia, debidamente reglamentado.

En el siglo XIX ya contaba la Unión Americana con 88 Bancos debidamente organizados y en 1913, a pesar de la crisis y la guerra, se crea el Sistema de Reserva Federal.

## C. LOS BANCOS EN MEXICO

### LOS BANCOS EN LA NUEVA ESPAÑA

En la Nueva España hacia el año de 1774 aparece una Institución que más que Banco era un patronato con fines un tanto filantrópicos, fundada por Don Pedro Romero de Terreros bajo la denominación de Monte de Piedad de Animas. Se otorgaban préstamos con garantía prendaria, custodia de depósitos confidenciales y venta de las prendas no desempeñadas, fue de origen mexicano y su desaparición fue a principios del siglo XIX.

### LOS BANCOS EN EL SIGLO XIX

En este siglo, cuando la Nueva España se transformaba en la República Mexicana, se crea una serie de Bancos, algunos de los cuales a iniciativa del Estado.

Por ser las primeras empresas bancarias en México, las leyes de aquella época no contemplaban su existencia y en estas condiciones su funcionamiento era anárquico y muy a juicio de sus fundadores.

Entre los que merecen mención por su importancia está el Banco de Avío creado en el año de 1830, sus objetivos principales eran encauzar capitales particulares dentro de una política de fomento industrial. Este Banco desapareció en el año de 1842.

Por el año de 1837 el Gobierno creó el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre, su función fue la de prohibir la acuñación de monedas que no fueran de oro y plata, eliminando la circulación de la moneda de cobre, así como fungir como agente financiero del Gobierno Federal.

Este Banco emitió billetes, recibió depósitos y realizó operaciones de préstamos.

Entre los Bancos de origen extranjero se cuenta la sucursal de un Banco inglés que se estableció en 1864 bajo la denominación de Banco de Londres, México y Sudamérica, durante el imperio de Maximiliano de Habsburgo. Este Banco aprovechando las experiencias de las técnicas bancarias británicas, emitió billetes, recibió depósitos y realizó operaciones de préstamos.

En 1885 se fusionó con el Banco de Empleados, y dió nacimiento al Banco de Londres y México, actualmente Banca Serfin.

En el Estado de Chihuahua en el año de 1875 nace el Banco de Santa Eulalia, facultado para emitir billetes por determinadas cantidades, reembolsables en pesos fuertes con un 8% de descuento a la par en moneda de cobre.

En 1879, un decreto presidencial autorizó al Monte de Piedad a expedir certificados impresos y fue también autorizado a fungir como Banco de Emisión.

A partir de 1880 se fomentaron las obras de infraestructura, para lo cual el gobierno apoyó a los capitalistas locales y a los inversionistas extranjeros interesados. En agosto de 1881 Don Francisco Landero y Cos firmó un contrato con Eduardo Noetzlin, representante del Banco Franco-Egipcio de París, para establecer el Banco Nacional Mexicano. Este Banco inició sus labores con tres millones de pesos. Podía emitir billetes pagaderos al portador, a la vista y de circulación voluntaria en cantidad triple al importe de la existencia de metálico, billetes que recibiría el gobierno como efectivo.

En 1882 se creó el Banco Mercantil, Agrícola e Hipotecario con capital español y también fue un Banco emisor. En 1884, México se encontraba ya ligado con el capital extranjero y no pudo quedar al margen de las crisis internacionales de esa época. Casas comerciales quebraron y el débil sistema bancario mexicano tuvo que lamentar graves dificultades.

En 1884 se unieron el Banco Nacional Mexicano y El Banco Mercantil y dan origen al Banco Nacional de México, el cual abrió a la Tesorería General de la Federación una cuenta corriente hasta por ocho millones de pesos con interés del 6% anual. Este Banco obtuvo las siguientes ventajas: a) el gobierno no autorizó la creación de nuevos Bancos de emisión y a los ya establecidos les obligó a obtener una concesión federal; b) se depositaba el dinero o valores ordenados por ley o por mandamiento judicial; c) se encargaba del manejo de los fondos para el servicio de la deuda pública interna y externa, así como de los pagos que deseara el gobierno en el extranjero; d) Las oficinas federales no podían recibir pagos de impuestos o rentas de la federación, billetes de ningún establecimiento de crédito creado o por crear, distinto del Banco Nacional, ni papel moneda de ninguna clase.

Es interesante observar que precisamente en 1884, se introducen en el Código de Comercio, algunas disposiciones que señalaban que sería el gobierno quien autorizaría el establecimiento de Bancos; que sólo las sociedades autorizadas podían emitir billetes; que la emisión de billetes no podía exceder del capital exhibido por los accionistas.

Ese hecho provocó una dura polémica en la que se impuso la tesis gubernamental que indicaba que las operaciones de Banco eran independientes, pero la emisión de billetes era un

privilegio que sólo el Estado tenía.

En 1889 otra ley dispuso que no podía crearse ninguna nueva Institución Crediticia sin autorización de la Secretaría de Hacienda. Más adelante, en 1897 se expide la primera Ley General de Instituciones de Crédito, que fue la que realmente le dió origen al sistema bancario mexicano organizado.

En esta ley quedó establecido que quedaban como Bancos de Emisión el Nacional y el de Londres y México en el Distrito Federal. Fijó la duración, capital, y clase de Bancos, creando los primeros Bancos especializados: los Hipotecarios y los Refaccionarios y una Institución de carácter auxiliar, los Almacenes Generales de Depósito.

En base a esta ley se crearon 28 Instituciones emisoras de billetes, 3 Bancos Hipotecarios y 5 Bancos Refaccionarios.

A partir de 1897 los depósitos a la vista aumentaron y en 1911 representaron la cuarta parte de la circulación, lo cual favoreció al crédito mercantil y al industrial, en tanto que al agrícola no. En 1908 se hacen reformas a la Ley General de Instituciones de Crédito con el propósito de mejorar la situación en que se encontraban los agricultores y los pequeños industriales, pero sin resultados que pudieran abatir el descontento en grandes sectores de la sociedad.

#### LOS BANCOS Y LA REVOLUCION MEXICANA

Durante la Revolución Mexicana se dió un violento enfrentamiento entre el Estado y la Banca Porfirista. Este se inició cuando a partir de febrero de 1913, los banqueros proporcionan a Victoriano Huerta la mayor parte de los recursos que necesitó. Los Bancos quedaron con el carácter de enemigos de la revolución porque habían gozado del

proteccionismo de la época Porfiriana.

Los préstamos que hacían los banqueros al Presidente Victoriano Huerta para combatir la revolución, repercutían en concesiones que el gobierno se veía obligado en otorgar a los propios banqueros. Estos tratados lo que hacían en realidad era postergar la crisis bancaria, pues desde antes de 1910 los Bancos ya estaban sobregirados con respecto a lo permitido en la Ley General de Instituciones de Crédito de 1897.

Además, el caos monetario se acercaba en la medida en que los jefes revolucionarios comenzaron a emitir papel moneda sin reserva metálica, para financiar los gastos de la insurrección.

En diciembre de 1913 no se hizo esperar una de las mayores crisis por las que ha atravesado la Banca en el país. El público se agolpó en las ventanillas de los Bancos para reclamar la devolución de sus depósitos y el canje de los billetes por metálico. El Presidente Huerta, tratando de apoyar una vez más al sistema bancario, lo exime hasta marzo de 1914 de pagar el metálico correspondiente a los billetes emitidos y las deudas contraídas. En julio de 1914 abandona el poder.

A partir de entonces se recrudece la lucha política, lo cual lleva a una inestabilidad. Los Bancos ya sin ningún control por parte del Gobierno continuaron con sus operaciones y, por otra parte, los jefes revolucionarios emitieron mayores cantidades de billetes sin respaldo metálico.

#### REESTRUCTURACION BANCARIA Y MONETARIA

A fines de 1915 el Presidente Venustiano Carranza toma definitivamente el poder e inicia la reestructuración

monetaria y bancaria del país. El 26 de octubre creó la Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito, con el objeto de investigar la situación de la circulación fiduciaria de los Bancos con respecto a la Ley Bancaria de 1897.

Como resultado quedaron únicamente nueve Bancos con autorización para continuar sus operaciones. A principios de 1916 el Estado incautó los Bancos apoderándose de sus reservas metálicas que ya se encontraban bajo el resguardo de la Comisión Reguladora e Inspectoría de Instituciones de Crédito. Esto provocó el rompimiento de relaciones entre Estado y banqueros; esta medida tuvo una duración de cuatro años. Puede decirse que ésta fue la primera Estatización de la Banca que hubo en México.

En 1920 con Alvaro Obregón en la presidencia, se reiniciaron las relaciones Estado-banqueros. En enero de 1921 el nuevo Presidente de la República decretó el fin de la incautación bancaria y restituyó a los Bancos su personalidad jurídica. A partir de entonces, se efectuaron nuevos cambios en las Instituciones de Crédito del país, que culminó con las bases de lo que ha llegado a ser uno de los sistemas bancarios más importantes en la historia de la Banca en el mundo.

#### D. EL SISTEMA BANCARIO MEXICANO

##### EVOLUCION DE SUS ESTRUCTURAS

##### ALGUNOS ANTECEDENTES

En la época revolucionaria de México, el sistema bancario se desarrolló al amparo de la Ley Bancaria de 1897, la cual sufrió duros golpes y la revolución, entre otras cosas,

pretendía lograr la independencia del colonialismo económico.

Durante el régimen Obregonista se dispuso la devolución de los Bancos, tratando de resolver los problemas financieros del país para lograr en lo posible la restauración del crédito interno y externo.

Más adelante se dictan nuevos decretos como: La Ley sobre Bancos Refaccionarios; La Ley General de Instituciones de Crédito y Establecimientos Bancarios, ambas en el año de 1924 y la creación de la Comisión Nacional Bancaria, por las que se intentaba vigilar que los Bancos cumplieran con las reglamentaciones legales. También durante este periodo, se crea el Banco de México, pero no fue sino hasta el 25 de agosto de 1925 que se expidió la Ley Constitutiva del Instituto Central, ya bajo el régimen del Presidente Plutarco Elías Calles.

#### LA BANCA ESPECIALIZADA

A partir de 1925 se empieza a estabilizar la situación del país. El Banco de México, en su carácter de Instituto Central es el único Banco emisor de billetes y el regulador de la circulación monetaria y de los cambios sobre el exterior. La Comisión Nacional Bancaria queda como Órgano de inspección y vigilancia de las instituciones de crédito, bajo una legislación que protegía al público.

Las leyes bancarias continúan sus modificaciones hasta llegar a las de 1941 en que quedaron bajo la denominación de Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, la cual estuvo vigente hasta 1982 en que se estatizó la Banca privada.

Con apoyo en esta Ley y sus reglamentaciones, surge un nuevo Sistema Bancario integrado por Instituciones de Crédito de carácter especializado, es decir Bancos o Sociedades dedicadas en forma especial a una rama bancaria determinada y, además, se incorporan a dicho sistema las organizaciones auxiliares de crédito.

Las ramas bancarias especializadas fueron las siguientes:

- La Banca de Depósito
- Las Sociedades Financieras
- Los Bancos Hipotecarios
- Los Bancos de Capitalización
- Los Bancos de Ahorro y Préstamo para la Vivienda

Estas clases de Bancos, se consideraron por la Ley Bancaria como incompatibles entre sí, o sea que sólo se podía obtener concesión para operar a la vez en una sola de las ramas bancarias antes mencionadas. Por otra parte, la Ley establecía que las ramas de Ahorro y Fiduciarias, podían ser compatibles con las cinco ramas inicialmente citadas.

#### GRUPOS FINANCIEROS DE BANCA ESPECIALIZADA

El sorprendente desarrollo que alcanzó la Banca Especializada constituida por Bancos de Depósito, Financieras y Bancos Hipotecarios en las últimas tres décadas; y la evolución de sus estructuras. Al principio tuvieron ciertos problemas en la colocación de sus valores, pues se les entregaban los títulos físicamente al inversionista, lo cual suscitaba una serie de problemas a los mismos. Para evitarlos y dar liquidez a su inversión, las financieras y las hipotecarias introdujeron un servicio para el manejo de valores por cuenta del cliente, mediante un contrato de Custodia y Administración de Valores.

Ni la Comisión Nacional Bancaria ni el Banco de México pudieron evitar el uso del referido contrato, y entonces las

financieras y las hipotecarias alcanzaron su notable desarrollo, e inclusive se daba el caso de que le quitaran clientela a la Banca de Depósito, cuyos depósitos a la vista no pagaban intereses. Sin embargo, los Bancos de depósito más importantes del país, para retener su clientela, formaron los Grupos Financieros, que consistía en afiliar la Banca de Depósito con una financiera y un Banco Hipotecario, con sus departamentos de ahorro y fiduciarios.

En pleno desarrollo, se empieza a sentir la repercusión de las crisis económicas internacionales y el alto nivel inflacionario interno, así como un fuerte desequilibrio en nuestra balanza de pagos, lo cual unido a otra serie de factores adversos obliga al gobierno del Presidente Luis Echeverría a establecer una paridad flotante de nuestro peso frente al dólar en 1976.

Esto ocasionó fuertes retiros, para comprar dólares y especular con ellos y luego retiros de pánico por el rumor de congelación de cuentas e inversiones, lo que nunca sucedió. Estos retiros pusieron en grave situación al sistema bancario y al Banco de México, lo que provocó retirar de la circulación las emisiones de bonos y cédulas, y suspender nuevas emisiones de estos valores. Se autorizaron en su lugar nuevos instrumentos de captación de recursos del público bajo la forma de Depósitos a Plazos, los que se fijaron con tasas con sobretasas exentas de impuestos para hacerlos más atractivos que los valores antes citados, para que regresaran los inversionistas con la expectativa de ganar más intereses o canjearan los bonos o cédulas a la vista que todavía tenían.

## LAS INSTITUCIONES DE BANCA MULTIPLE

La Secretaría de Hacienda autoriza mediante unas "Reglas" publicadas en el Diario Oficial el 16 de marzo de 1976, para que los grupos financieros se puedan empezar a convertir en Bancos Múltiples.

Algunos grupos financieros importantes empezaron a fusionarse para convertirse en Bancos Múltiples y, dentro de este proceso, se publica una reforma a la Ley Bancaria que entra en vigor el 1o. de enero de 1979, en la que se incorpora a dicho ordenamiento legal la referida Banca Múltiple.

Las primeras Instituciones de este tipo se vieron obligadas a llevar cinco contabilidades departamentales internas, o sea, una por cada rama Bancaria: Depósito, Financiera, Hipotecaria, Ahorro y Fiduciaria. En 1980, la Comisión Nacional Bancaria puso en vigor un Catálogo de Cuentas Único, que agrupa en una sola contabilidad todas las operaciones de la Banca Múltiple, pero que a su vez puede usarse por la Banca Especializada que no hubiera querido o podido transformarse en Banca Múltiple. La Banca Múltiple es realmente un nuevo tipo de Institución de Crédito en nuestro Sistema Bancario, lo que ha permitido alcanzar a la Banca Comercial del país su más alto grado de desarrollo.

## LA BANCA DE DESARROLLO

Se conoce como la "Banca Nacional", ya que se trata de las Instituciones de Crédito que el Gobierno Federal ha creado para atender determinados sectores socio-económicos que no puede cubrir la Banca Comercial, o para fomentar en forma especial algunas actividades de carácter prioritario.

En 1926 se crea la Ley de Crédito Agrícola, en la que se apoya la creación del Banco Nacional de Crédito Agrícola, que vino a sustituir esencialmente a las Cajas de Préstamos para obras de irrigación y fomento de la agricultura que venían operando desde 1908.

Como esta Institución y su Ley Orgánica no mencionan la posibilidad de operar con los ejidos, surge la iniciativa de crear una ley de Bancos Ejidales que funcionó precariamente, pero que sirvió de antecedente a la posterior creación del Banco Nacional de Crédito Ejidal en 1935.

Estas dos Instituciones pese a las deficiencias que adolecieron, crearon las estructuras y los sistemas de crédito al campo, cuyas experiencias capitalizaron con creces las que les precedieron.

En 1965 se creó el Banco Nacional Agropecuario, sin Ley Orgánica pero con ramas bancarias especializadas de "Deposito, Ahorro y Fiduciario", con el carácter de un Banco de segundo piso de un sistema de siete Bancos Regionales. Este Banco atendió indistintamente al ejidatario y al pequeño propietario.

A mediados de 1975, estando por terminar el régimen de Luis Echeverría, se decretó la integración de la Banca Oficial Agropecuaria, es decir que quedaron los tres Bancos bajo una sola Dirección General. En 1976 surge la Ley General de Crédito Rural, que le dió origen al actual Banco Nacional de Crédito Rural (BANRURAL).

El BANRURAL, quedó como Banco de segundo piso de un sistema de doce Bancos regionales. Además de regirse por su Ley Orgánica de Crédito Rural, se le asignaron las ramas bancarias especializadas de "Depósito, Ahorro, Financiera y

Fiduciaria".

En 1982 el BANRURAL se transformó de Banco especializado de Depósito, Ahorro, Financiera y Fiduciario, a Institución de Banca Múltiple.

Otros Bancos de desarrollo que han realizado labores importantes en el país, son el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, el Banco Nacional de Comercio Exterior, la Financiera Nacional Azucarera, el Banco del Pequeño Comercio y desde luego en forma muy especial la Nacional Financiera.

#### LAS ORGANIZACIONES AUXILIARES DE CREDITO

En las leyes bancarias que datan de 1941 quedaron comprendidas en un principio las siguientes organizaciones auxiliares de crédito:

- Los Almacenes Generales de Depósito
- Las Uniones de Crédito
- Las Bolsas de Valores
- Las Cámaras de Compensación

Posteriormente se suprimieron de la referida Ley las Bolsas de Valores y las Cámaras de Compensación. Las funciones de las Cámaras de Compensación quedaron a cargo del Banco de México y de los propios Bancos y las Bolsas de valores quedaron dentro del régimen de la Ley del Mercado de Valores.

En 1985 se creó un Ordenamiento Legal independiente de la Legislación Bancaria, denominado Ley de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en la que se consideran las siguientes:

- Almacenes Generales de Depósito
- Arrendadoras Financieras
- Unión de Crédito y,
- Las demás que otras leyes consideren como tales

Para los efectos de esta Ley se considera actividad auxiliar de crédito la compra-venta de divisas, por lo tanto las casas de cambio son organizaciones auxiliares.

El Factoraje Financiero se encuentra comprendido dentro de las actividades auxiliares de crédito, por sus operaciones.

#### E. LA ESTATIZACION DE LA BANCA PRIVADA EN MEXICO

En la segunda mitad de la década de los ochenta, se agudizan las crisis económicas en muchos países en vías de desarrollo, por una diversidad de factores entre los que sobresalen el inusitado crecimiento demográfico, la carencia de adecuadas estructuras internas para el desarrollo eficaz de sus actividades productivas, deficiencias en la administración pública y en sus sistemas de crédito y, como consecuencia de todo ello, problemas políticos internos.

Se nota también una escasez de recursos financieros a nivel internacional, originada por la demanda, pues la no autosuficiencia de estos países en vías de desarrollo tratan de cubrir sus carencias con crédito externo, lo que lleva a elevar su endeudamiento a niveles que jamás antes se habían alcanzado.

En México la escasez y elevada demanda de recursos financieros en el ámbito internacional origina la elevación de las tasas; en el país, las autoridades permiten la elevación de los rendimientos para los inversionistas a base de sobretasas exentas de impuestos como nunca se había visto en la historia, no sólo para lograr una mayor captación sino para lograr retener la existente.

Al elevarse el costo financiero de la captación de recursos del público dentro del sistema financiero mexicano,

se repercute dentro del costo del crédito a la clientela de los Bancos, factor que contribuye a estimular los índices inflacionarios.

En 1982 se agudiza la crisis, y se observa que la inflación interna viene alcanzando niveles muy superiores a los que se registran en el vecino país del Norte, esto origina una devaluación de nuestra moneda con respecto al dólar americano de \$27.01 a \$47.50.

El 6 de agosto del mismo año, el Gobierno Federal implanta el Control de cambios dual o parcial, ante la ya grave escasez de divisas. Se establecen dos tipos de cambio: uno preferencial que parte del ya existente y el sujeto a la oferta y la demanda.

El 13 de Agosto se cierra el mercado de cambios; se prohíbe el traslado de dólares al extranjero y se congelan las cuentas en dólares. El 19 de agosto, se regresa al control parcial de cambios, con el respaldo de nuevos créditos y del apoyo del Fondo Monetario Internacional, pero sin descongelar las cuentas de dólares.

El nivel inflacionario llega en el año de 1982 a más del 100% y el endeudamiento externo alcanza cifras insospechables.

En esta situación, el Presidente José López Portillo, durante la lectura de su Sexto Informe de Gobierno, expide dos decretos: (1o. de septiembre de 1982) Uno en que se Estatiza la Banca y otro, que establece el Control Generalizado de Cambios. Los motivos que se expusieron para tomar tales medidas, son las siguientes:

Factores externos: Un desorden económico internacional que castiga a los países en desarrollo, con factores monetarios,

financieros, comerciales, tecnológicos, alimentarios y energéticos.

**Factores internos:** La conciliación de la libertad de cambio con la solidaridad nacional. La concepción de la economía mexicanizada como derecho de los mexicanos sin obligaciones correlativas. El manejo de una banca concesionada, expresamente mexicanizada, sin solidaridad nacional y altamente especulativa.

#### LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

A raíz de la estatización bancaria y siendo Presidente Miguel de la Madrid Hurtado, se presentó una iniciativa de Ley culminando en decreto de una Ley denominada Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito que entró en vigor el 10. de enero de 1983, en la cual se indicaba la forma en que los Bancos pasarían de ser sociedades anónimas a Sociedades Nacionales de Crédito.

Las Sociedades Nacionales de Crédito quedaron constituidas de tal manera que el Gobierno Federal participaría en un 66% del capital, y los usuarios y trabajadores podían intervenir en el 34% restante.

También quedó establecido en dicho ordenamiento, la forma en que las Instituciones de Crédito ya como Sociedades Nacionales de Crédito, deberían proveer los elementos necesarios para garantizar que el servicio público de la Banca y Crédito se siga prestando por el Estado, habiéndose modificado simultáneamente la parte del Artículo 28 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en las que se reserva el propio Estado, la exclusividad de manejar este tipo de actividades.

Aparte de la referida Ley Reglamentaria, se dejó en vigor la antigua Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, que provenía desde 1941 para que siguiera existiendo un Ordenamiento legal que le diera una normatividad a todas las actividades y operaciones de los Bancos ya estatizados.

En 1985 como era de esperarse, se publica una nueva Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito y con la cual se deroga la anterior de enero de 1983 y derogándose también la antigua Ley General de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares de 1941.

En esta Nueva Ley quedó establecido que las Sociedades Nacionales de Crédito deberían quedar estructuradas bajo el régimen de Banca Múltiple, y las Instituciones que conocíamos como Bancos Nacionales, se les denomina como Bancos de Desarrollo.

Se eliminó completamente la Banca Especializada y los grupos financieros que contemplaban la Ley Bancaria de 1941, y un sinnúmero de normas y reglamentaciones tanto para la captación de recursos del público como para la inversión de dichos recursos.

Otro aspecto importante de esta Ley, es el énfasis que se hizo en la "seguridad y liquidez" que debían guardar la inversiones de los recursos ajenos y las medidas de seguridad para la protección y garantía hacia los intereses del público.

## F. LA REPRIVATIZACION DE LA BANCA ESTATIZADA

Después de ocho años de la Estatización Bancaria, las condiciones críticas del país han venido mejorando en forma significativa como: la reducción de la carga de la deuda externa; reducción del gasto público y desincorporación de empresas paraestatales.

Ahora bien, considerando que una de las medidas tendientes a sanear las finanzas públicas ha sido la desincorporación de empresas paraestatales, se pusieron a la venta los Bancos Estatizados, es decir las Instituciones de Crédito consideradas como la Banca Comercial.

Esta desincorporación, permite nuevamente que regrese el Sistema Bancario a ser manejado por la iniciativa privada, sin embargo, no es un proceso fácil, pues por una parte, se tiene que llevar a cabo diversos trabajos para determinar el valor actual de las Instituciones, y por otra, establecer la normatividad que regirá a los Bancos, una vez reprivatizados.

Para que se realizara el proceso de la desincorporación de la Banca Estatizada, se instaló un Comité de Desincorporación Bancaria para que se pidiera iniciar el proceso de venta, a fin de propiciar una mayor capitalización, eficiencia y competitividad, una vez convertidas a sociedades anónimas. Esta definición de criterios, fue dada a conocer por el Presidente Carlos Salinas de Gortari.

Cada Institución llevó a cabo su propia evaluación, apoyada inclusive por asesores externos, en tanto el Comité expidió las bases de la convocatoria respectiva de la subasta y las propuso a la Comisión Gasto-Financiamiento que se integró por siete personas que presidió el Sub-Secretario de Hacienda, Guillermo Ortiz Martínez.

El proceso de desincorporación de las Instituciones de Crédito Estatizadas se efectuó conforme a las siguientes bases:

I. El Comité de desincorporación Bancaria dictó las bases de valuación. La valoración incluyó el patrimonio total de las Instituciones y el resultado fue constatado por la Comisión Nacional Bancaria, apoyada por asesores externos.

II. El Comité expidió las bases y criterios generales que rigieron el proceso y la convocatoria, en la que se invitó a las personas o grupos interesados a inscribirse en el registro que abrió al efecto la Secretaría Técnica que formó parte del propio Comité.

III. El Comité analizó las solicitudes de registro que se presentaron y calificó a los postores para verificar que reunieran los requisitos establecidos, emitiendo en su caso la autorización para participar en la subasta.

IV. El Comité, a través de los medios de comunicación masiva emitió la convocatoria para la subasta, y

V. El Comité evaluó las posturas y propuso a la Comisión Intersecretarial de Gasto-Financiamiento las resoluciones en los términos que estimó pertinentes.

Independientemente de los criterios y bases antes señalados para la desincorporación de la Banca Estatizada, es importante señalar que el Gobierno Federal, a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público del Banco de México y de la Comisión Nacional Bancaria, seguirá fijando las políticas de crédito, inversión y de captación de recursos a que deberán sujetarse todas las Instituciones de Crédito que conformen el Sistema Bancario del país.

A continuación se relacionan las Instituciones de Crédito, así como el Grupo que obtuvo respuesta en las subastas de privatización:

#### BANCOS DE COBERTURA NACIONAL

##### B A N C O

- Banco Nacional de México, S. A.
- Banca Serfin, S. A.
- Banco Internacional, S. A.
- Banco de Comercio, S. A.
- Banco Mexicano, S. A.
- Multibanco Comermex, S. A.

##### GRUPO FINANCIERO

Accival  
Operadora de Bolsa  
Prime  
Vansa  
Invermexico  
Inverlat

#### BANCOS CON COBERTURA MULTIRREGIONAL

- Banca Confia, S. A.
- Banca Cremi, S. A.
- Banco B.C.H., S. A.
- Bancreser, S. A.
- Banco del Atlántico, S. A.
- Banpaís, S. A.
- Multibanco Mercantil de México, S. A.

Abaco  
Raymundo Gómez  
Carlos Cabal  
Roberto Alcántara  
Grupo Bursatil  
Mexicano  
Mexival  
Probusa

#### BANCOS CON COBERTURA REGIONAL

- Banca Promex, S. A.
- Banco del Centro, S. A.
- Banco Mercantil del Norte, S.A.
- Banco del Noroeste, S. A.
- Banco del Oriente, S. A.

Finamex  
Multivalores  
Maseca  
Estrategia Bursatil  
Margen

Por otra parte, a continuación se mencionan las instituciones que actualmente integran la banca de desarrollo.

Nacional Financiera  
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos  
Banco Nacional de Crédito Rural  
Banco Nacional de Comercio Exterior  
Banco Nacional del Pequeño Comercio  
Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y Armada  
Banco Obrero (3)

---

(3) Supuestos Macroeconómicos y Perspectivas del Sector Financiero en México, Grupo Financiero Inverlat, Edición Especial Grupo Financiero Inverlat.

El 16 de julio de 1990, el Ejecutivo Federal promulgó una Ley Bancaria, denominada Ley de Instituciones de Crédito previendo la reprivatización bancaria y así contarán con un Ordenamiento. (4)

---

(4) FUENTE: Saldaña Alvarez Jorge.- Manual del Funcionario Bancario. Editorial J. S. A., México, 1992.

CAPITULO II  
ROTACION DE PERSONAL

A. CONCEPTO

A continuación se mencionan algunas definiciones sobre el concepto de Rotación de Personal recopiladas de diversos autores.

El Instituto Nacional de Administración Pública considera la Rotación de personal como: "El Conjunto de movimientos de los trabajadores de un lugar a otro diferente en el mercado de trabajo." (5)

El Dr. Arias Galicia refiere que: "La Rotación de Personal es el ingreso y egreso de personal en la organización", Asimismo dice que: "Es el número de personas que causan bajas en la empresa y a quienes hay que sustituir." (6)

El Profesor Pears, de la Universidad de Birmingham, define los índice de rotación como "El número de productores que abandonan una empresa y han de ser repuestos." (7)

Testa describe la Rotación, diciendo que "Generalmente conviene en hablar de Rotación cuando una persona se marcha de la empresa y es substituida por otra, en caso de falta de substitución, se debe hablar más exactamente de Disminución de Personal." (8)

---

(5) Instituto Nacional de Administración Pública.- *Administración de Recursos Humanos en el Sector Público, México, 1978.*

(6) Arias Galicia Fernando.- *Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas 1988, pág. 405, 406.*

(7) Horst Knapp Kroeber, *¿Porqué cambia el personal de Empresas?* (Barcelona; Editorial Sagitario, 1968) pág. 7.

(8) G. Testa; *Organización y Dirección del Personal* (Bilbao, Ediciones Duesto, 1969) p. 463.

Las palabras "Fluctuare" o "Fluctuari", significan fluir, agitarse de un lado hacia otro.

Horst Knapp, indica que "En un sentido que nos interesa Fluctuación o Rotación comprende en principio el conjunto de movimientos de los trabajadores de unos lugares a otros diferentes en el mercado de trabajo."

Rotación = Suma de Salidas.

Rotación = Número de todas las bajas que deben ser repuestas, estando los motivos en la persona del trabajador, e independientemente del hecho, si los motivos son o no influenciados por parte de la empresa, y de si la rescisión del contrato partió del Empresario o del Trabajador." (9)

Reyes Ponce hace notar que "La Rotación" es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de empleados de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto." (10)

Desde el punto de vista de recursos humanos, el término de Rotación de Personal se refiere a los cambios de las persona, en relación a puestos ocupados, por diversas causas ya sean voluntarias o involuntarias.

Considerando los conceptos anteriores y para efectos de esta investigación, se define la Rotación de Personal como: "El número de empleados que ingresan y egresan en la organización, provocando bajas y movimientos de personal teniendo que ser substituidos.

---

(9) Horst Knapp. Et.Al., pág. 46.

(10) Agustín Reyes Ponce, Administración de Personal primera parte (México, Editorial Limusa, 1974.), pág. 163.

## B. ANTECEDENTES .

Trasladándonos en épocas anteriores como en la depresión económica que existió en los Estados Unidos, un empleo era muy valorado, quien contaba con uno, hacía todo lo posible por no perderlo, ni siquiera le pasaba por la mente renunciar a él.

Pero en la actualidad la situación es diferente. Los empleados abundan y quien no se siente a gusto en su trabajo, busca otro en el que crea tener más oportunidades. Además el empleado que se siente inseguro en su empleo, tampoco se queda en él y a diferencia de los empleados de la época de la depresión en los Estados Unidos, es mucho más probable que tome la iniciativa y se marche.

Babson (11) asevera que en la actualidad el hombre tiende a movilizarse cada vez más y que esta tendencia aumentará con el paso de los años, por lo que es de esperarse que en un futuro próximo sea una rareza encontrar a alguien que haya dedicado toda su vida activa de trabajo a realizar carrera en una misma organización.

Esta movilización ha añadido una nueva dimensión de costo que debe ser tomada en cuenta por el empresario: las estadísticas de cambio de personal, los costos de reclutamiento, contratación y capacitación, la política de indemnización, el uso de horas extraordinarias, el empleo de mayor número de trabajadores y la mano de obra temporal a base de subcontrato, son tópicos sumamente importantes en la administración de recursos humanos dentro de la sociedad industrial.

---

(11) Babson, Stanley.- *Rotación, Depreciación y Obsolescencia de los Recursos Humanos*. Editorial Limusa, 1978. Op. Cit. págs. 51 y 52.

La permanencia de cuatro o cinco años ya no alarma al administrador, pero si los de año y medio o menor tiempo, situación que puede deberse al aumento de la rotación de personal, siendo mencionada y aceptada dentro de la vida industrial moderna.

La Rotación del personal describe una situación específica de la organización que implica el manejo de información que ayuda a los directivos a administrar adecuadamente los recursos humanos. (11)

Como es del conocimiento de todos, todavía no hace mucho tiempo, el trabajador era considerado y tratado como una simple máquina, o un elemento de la producción, en el mejor de los casos.

A través del tiempo, con el desarrollo y los cambios que se han generado en la sociedad, fueron superados tales conceptos y el hombre actualmente es, el centro medular de la empresa, alrededor del cual giran todas las funciones de la misma.

Hace algunos años, la aspiración de los que ingresaban a una empresa, era la de atarse a un empleo y buscar una jubilación, y su lema era casi siempre "hasta que la muerte nos separe". Contribuían a esta permanencia, la carencia de una variedad de alternativas, la dificultad de transportarse, etc. Si el hombre tiene muy pocas oportunidades de elegir, las probabilidades de que se conforme con su suerte serán mucho mayores de lo que serían si se viera frente a un grupo de alternativas siempre crecientes, que con frecuencia le retan a cambiar.

---

(11) Babson, Stanley. Op. Cit. Págs. 51 y 52.

Para la mayoría de los jefes, hablar de la rotación de personal es desagradable, ya que significa pérdida de mano de obra, fracaso de la capacitación y poco o ningún beneficio a cambio del dinero invertido en reclutar, seleccionar, contratar, proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades a empleados que acaban separándose de la empresa.

Pero saben también que, aún cuando cierto tipo de pérdidas de personal son perjudiciales, hay otras que son necesarias para la vitalidad y continuo desarrollo de la organización. La rotación de personal en sí, no indica un estado de estancamiento. Por otra parte, la empresa que se estanca, muere. Una tasa normal de rotación de personal, es reflejo de una sana política administrativa y de la expansión de la empresa. Por consiguiente, puede afirmarse que los llamados "Problemas de pérdida de personal" no piden su total eliminación, sino más bien aislan lo que haya de malo y ponerle remedio.

Es importante hacer la aclaración, que la mayoría de los escritos van dedicados a los departamentos de personal, lo que no está mal, de no ser por el hecho de que en la mayoría de las empresas, los encargados de dichos departamentos sólo hablan con el empleado cuando ingresa a la organización. Después tienen muy poco contacto con él una vez que fue asignado a un departamento y a un supervisor. Pero resulta que la permanencia de este empleado depende en gran parte de lo que sucede una vez ingresado a la empresa.

Cuando el departamento de personal lo vuelve a ver de ordinario, es porque ha tomado la resolución de marcharse y es muy poco lo que se puede hacer para que desista.

La verdad es que el ejecutivo de nivel medio es quien se encuentra en la mejor posición para hacer algo positivo en lo

tocante a la rotación de personal, porque se encuentra a cargo de los supervisores de línea y responde por el trato que reciben los empleados. Le corresponde a él llevar a cabo con éxito entrevistas previas a la salida, ya que conoce el medio y el personal de su departamento mejor que nadie. Se encuentra en la mejor posición para valorar las oportunidades que pueden tener los trabajadores y la calidad de las comunicaciones entre trabajadores y supervisores, así como de ver que a todos los puestos vayan personas adecuadas y que éstas desempeñen bien, después de haber contado con el tiempo necesario para acostumbrarse a la empresa y a la naturaleza de su labor. Muchas veces no se coloca al individuo adecuado en el puesto y horario de trabajo en el cual pueda dar más de sí y son precisamente esos trabajadores quienes son más susceptibles de renunciar a su empleo, a menos de que su jefe se percate oportunamente de la situación y les transfiera a un puesto más apropiado a sus conocimientos e intereses.

Además existe otra razón para que el jefe de nivel medio no deje por completo el control de la rotación de personal en manos del departamento de recursos humanos, y es el juicio que se forma: sus superiores de la capacidad con que desempeña el puesto. Un gerente que presente una tasa de rotación de personal alta, no está cumpliendo bien, ya que es responsable de él lo que ocurre en su departamento. Sus supervisores tendrán razón en llamarlo y exigirle que ponga remedio.

Hasta este punto, se puede indicar que las empresas tienen como problema un alto índice de rotación de personal, el cual tiende a incrementarse. Las causas tienen diversos orígenes y si es cierto, que alguno de ellos son inevitables, hay otros que pueden disminuir y aún erradicar. A estos últimos el presente estudio desea enfocar su atención.

## C. CAUSAS

Un elevado índice de rotación, puede indicar graves trastornos en el campo de los recursos humanos, implicando entre otros aspectos: costos por reclutamiento, selección, contratación y adiestramiento de personal, como señalaré posteriormente; por lo que es preciso que la organización esté sumamente consciente de los perjuicios que puede causarle este problema.

La Rotación de Personal afecta de distinta forma a la empresa, dependiendo de su giro, tamaño, situación financiera, ubicación, competencia, etc.

Con el objeto de identificar con más detalle las causas de rotación de personal, se clasifican en dos grupos: las originadas por la empresa y las originadas por el empleado.

1.- Causas de Rotación de Personal originadas por el empleado:

- Matrimonio
- Maternidad
- Incompatibilidad de horario de trabajo con otras actividades
- Dificultades para adaptarse al grupo de trabajo
- Incompatibilidad con las actividades que se desarrollan
- Cambio de lugar de residencia
- Accidentes de Trabajo (Incapacidad Permanente)
- Jubilación
- Abandono de empleo
- Oferta de trabajo (Escasa antigüedad en la institución)
- Terminación de Contrato
- Problemas con el Jefe
- Estudios
- Salud
- Fallecimiento
- Falta de probidad
- Rescisión de contrato
- Cambio de actividad

## 2.- Causas de Rotación de Personal originadas por la Empresa:

- Sueldos bajos no competitivos en el mercado
- Escasa o nula proyección
- Selección de personal deficiente
- Excesivas cargas de trabajo
- Capacitación no acorde a las necesidades de los puestos
- Falta de reconocimiento al empleado
- Motivación hacia el empleado deficiente
- Inadecuada supervisión hacia el empleado
- Traslados

## D. CLASIFICACION

La Rotación de Personal tiene diversas clasificaciones con respecto a los autores que la han estudiado, destacando las siguientes:

El Profesor Agustín Reyes Ponce, clasifica la rotación de personal en: causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria. (10)

Los autores Pigors y Myers, dividen la rotación de personal en: controlable e incontrolable. (12)

Frederich J. Gaudet clasifica a la rotación de personal como: voluntaria e involuntaria. (13)

En el presente trabajo de investigación la rotación de personal se clasifica en dos tipos: Rotación interna y externa.

---

(10) Reyes Ponce Agustín, Op. Cit. Págs 165 y 166.

(12) Pigors y Myers, Administración de Personal. Editorial Continental, 1965, págs 338 y 339.

(13) Gaudet Frederich J. "What top management doesn't know about turnover", Personnel, vol 34, n.º. 5, págs 55, 1958.

## ROTACION INTERNA:

Es aquella que es producida dentro de la organización, la cual no provoca baja alguna de personal, pero si movilidad.

Este tipo de rotación es benéfico por lo regular tanto para el empleado como para la institución, siempre y cuando se trate de una transferencia, un ascenso o una promoción, ya que en este tipo de movimiento se le da la oportunidad al empleado de aprender y emprender otras actividades para las que fue originalmente contratado. Cuando este movimiento implica un ascenso o promoción se otorga un incremento de sueldo. Por otro lado, la institución tiene mayor facilidad y capacidad para cubrir sus vacantes.

De igual manera, la movilidad interna puede motivar el trabajo en equipo cuando las transferencias hacen posible un mejor ajuste entre los empleados y el equipo de trabajo y cuando los ascensos y promociones satisfagan las necesidades económicas del empleado, por lo general resuelven sus conflictos.

La aspiración legítima de los empleados a los puestos vacantes y constatar que se puede lograr, permite que tengan una mayor disponibilidad para mejorarse y aprovechar las diferentes oportunidades que se dan dentro de la organización.

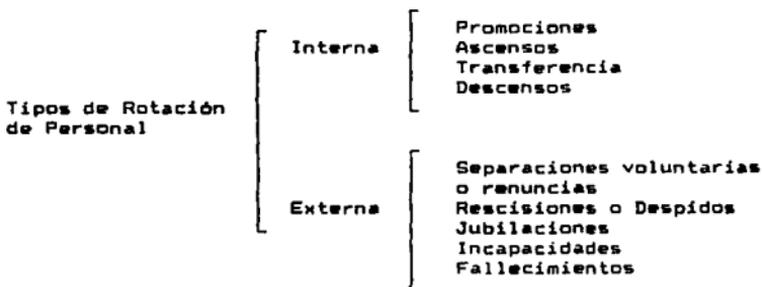
En resumen, la rotación interna puede motivar los intereses individuales del grupo y de la empresa, incrementando la satisfacción en el trabajo, la lealtad y la eficiencia, especialmente cuando tal movilidad está respaldada por la aspiración a un puesto en el cual el empleado toma la iniciativa.

## ROTACION EXTERNA:

Es considerada como aquella que no es controlable por la organización, además de provocar vacantes que tienen que ser cubiertas.

En este tipo de rotación, los empleados ya capacitados y experimentados, que representan recursos humanos de alto valor para la Institución, abandonan ésta, provocando un desequilibrio.

## CUADRO SINOPTICO DE LA CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE ROTACION



## TIPOS DE ROTACION INTERNA

### 1.- PROMOCION

Se considera como el avance de un empleado a un puesto mejor en términos de mayores responsabilidades, más prestigio o "status", mayor habilidad y, especialmente mayor sueldo.

La promoción se da cuando el empleado tiene cierta antigüedad, habilidad y características que lo hacen viables para ocupar un puesto con mayor responsabilidad. Y con esto se le brinda la oportunidad para su desarrollo dentro de la

## Institución.

Un horario más conveniente, adecuada localización o mejores condiciones de trabajo, pueden también caracterizar al "mejor puesto" para el cual el empleado busca la promoción, pero si el puesto no envuelve una mayor habilidad o responsabilidad o una mayor remuneración, no deberá ser considerado como una promoción, ya que en este caso se tratará de una transferencia como indicaré más adelante.

Para sintetizar se entiende como promoción el cambio del ocupante de un puesto a otro de mayor contenido y jerarquía, en relación al que ocupa dentro de la institución, con un incremento a su sueldo.

## 2.- ASCENSOS

Puede considerarse como el cambio de un trabajador a puestos de mayor importancia y sueldo, siempre que este cambio de algún modo le sea debido, y por lo tanto, sea para la empresa exigible en alguna forma. (10)

El término ascenso se refiere a una práctica estrechamente relacionada con la promoción.

De hecho, representa una promoción en menor escala. El ascenso es el movimiento de un empleado a un puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma unidad ocupacional y con un aumento correspondiente en el sueldo.

Tanto el ascenso como la promoción, permiten que la institución aproveche cualquier habilidad o actividad que los empleados hayan podido desarrollar durante el curso de su entrenamiento o empleo; un ascenso puede servir para que los

---

(10) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. pág. 167.

individuos mejoren sus capacidades en el desempeño de su trabajo. Por otro lado es una forma de reconocer el desarrollo de las habilidades de los empleados dentro de la organización, evitando con ésto, cubrir las vacantes con fuentes de reclutamiento externas, lo cual desmotivaría a los miembros de la organización que pudiesen cubrir el puesto, mejorar su nivel de vida y desarrollo personal.

Tanto los ascensos como las promociones se dan de acuerdo a las políticas de cada institución, que generalmente toma en consideración la antigüedad, habilidad, experiencia, conocimientos, arraigo, etc.

### 3.- TRANSFERENCIAS

Es el movimiento de un empleado de un puesto a otro del mismo nivel ocupacional y con el mismo sueldo.

Las trasferencias pueden ocurrir por incompatibilidad de horario o turno, con el objeto de que se adapten a las necesidades tanto del empleado como de la institución, quedando en acuerdo que esto cambios no implican una mayor remuneración.

Es recomendable buscar y atender las peticiones del personal. Tomando en cuenta su capacidad para desarrollar nuevas funciones.

Existen empresas que por políticas no realizan transferencias y al existir un puesto vacante, buscan candidatos en fuentes externas, ésto representa un costo para la empresa, ya que tendrá que reclutar, seleccionar, contratar y adiestrar al nuevo personal, y por lo tanto, provoca el descontento entre los empleados, al no considerar entre ellos a los posibles candidatos a ocupar las vacantes.

La transferencia por conclusión es la acción de cambiar, trasladar, permutar o reubicar a un empleado de un puesto a otro de similar jerarquía y sueldo.

#### 4.- DESCENSOS

Es un cambio en la posición o puesto del empleado que implica menor responsabilidad o jerarquía.

Este caso se representa en raras ocasiones y es resultado de una situación especial, como puede ser la incapacidad para desempeñar sus funciones, o un reajuste de la empresa por lo cual el empleado se ve relegado a un puesto de menor jerarquía.

Por consecuencia si a un empleado, se le coloca en un puesto donde no reúne los requisitos solicitados, las posibilidades de fracaso son altas. Y si esto ocurriese podría finalizar en un descenso a un puesto que se adapte a sus capacidades y habilidades.

Los descensos no pueden de ninguna manera redundar en una disminución de los ingresos del empleado, ya que la Ley Federal del Trabajo en su artículo 51, fracción IV, menciona que "si el patrón reduce el salario al trabajador éste podrá rescindir el contrato sin responsabilidad para él".

Los descensos generalmente ocasionan en el empleado, desconfianza en sí mismo para poder desarrollar sus actividades en la empresa, además de que podría ser rechazado en el grupo de trabajo al que desciende, provocando conflictos de tipo colectivo e impidiendo su autorrealización.

Como ya se anotó, los descensos se presentan por reajustes en la empresa para evitar de esta manera el rescindirle el contrato al empleado. También para corregir errores de

selección que se presenten en los ascensos que determina la empresa.

#### TIPOS DE ROTACION EXTERNA

##### 1.- SEPARACIONES VOLUNTARIAS O RENUNCIAS

Son aquellas en las cuales el empleado deja de prestar sus servicios a la institución por así convenir a sus intereses.

La separación voluntaria puede ser benéfica o perjudicial para la empresa, dependiendo de lo eficiente que sea el empleado.

Generalmente la renuncia o separación voluntaria resulta perjudicial para la empresa, por el alto costo que representa y que más adelante se analizará.

Este tipo de rotación puede ser controlada si se detecta y eliminan las causas que originan las renunciaciones de los empleados. Y para este fin se utiliza la entrevista previa de salida, que consiste en conocer los motivos verdaderos por los cuales el empleado se separa de la empresa.

Aún si las cifras de cierta institución se comparan favorablemente con otras empresas del mismo ramo, los directores y administradores de personal no deben de estar satisfechos a menos que estén seguros que la tasa de separaciones voluntarias sea tan baja como es posible y hasta que ellos conozcan que tan efectivamente está manejando su personal la empresa.

A raíz de estos razonamientos surgen tres grupos de preguntas que deben ser respondidas. Sin embargo, quienes dejan sus empleos rara vez exponen el verdadero motivo de su decisión. Por supuesto, hay personas tan enfadadas, que no vacilan en desahogarse, pero esta actitud determina que no se

puede creer todo lo que dicen, no importa lo apegado a la realidad que pueda parecer. También hay otros que se percatan de la importancia que tiene el comunicar sus sentimientos íntimos al patrón que deja y lo hacen. Pero la mayoría de quienes renuncian a sus empleos, tienden a dar razones que saben se le serán aceptadas sin credulidad. Y es que influyen en ellos la actitud de no hablar mal de la organización que deja. También contribuyen la confusión de espíritu y el lógico nerviosismo que les impide formarse una idea clara y objetiva de la situación en la que se encuentran.

A. ¿Por qué están los empleados dejando voluntariamente la institución?, ¿Es porque piensan que pueden encontrar un "puesto mejor en cualquier parte"?, ¿Están insatisfechos con las condiciones de trabajo, con los supervisores, con los compañeros de trabajos, o con las asignaciones de turno, o porque ellos sienten que no progresan?, ¿O están dejando la compañía los empleados por razones inevitables, tales como enfermedad, ser necesario en el hogar, reinicio de estudios escolares, matrimonio, embarazo, etc.?

Frecuentemente la dirección no sabe por qué un empleado deja la empresa o si se va por propio acuerdo. Muchos empleados son prudentes y se van sin exponer los verdaderos motivos que provocaron su retiro. Por resultado, una entrevista de salida puede dejar al descubierto el verdadero motivo de su renuncia.

Aparte de la información proporcionada por el empleado que recientemente renunció, se puede recurrir a un segundo grupo de preguntas que podrían dar mayor información sobre las causas que provocaron la separación voluntaria.

B. ¿Dónde están ocurriendo las separaciones voluntarias?, ¿Qué niveles se caracterizan por una rotación excesiva?, ¿De

qué departamentos o secciones se están separando voluntariamente los empleados?, ¿Qué clase de trabajo está siendo ejercitado, en qué condiciones y bajo qué supervisión?.

Las respuestas de este grupo de preguntas son significativas si existe una rotación desproporcionada en algún lugar de la estructura organizacional, en la que no puede hacerse responsable a la naturaleza de las operaciones o las condiciones de trabajo o a la calidad de los supervisores individuales. Un conocimiento más profundo podrá obtenerse del registro estadístico derivado de las respuestas a un tercer grupo de preguntas.

C. ¿Qué clase de empleado se está separando voluntariamente?. La edad, sexo, estado civil, nacionalidad, tiempo de servicio, habilidad, escolaridad, comportamiento con compañeros y jefes, motivo que expresó al renunciar, etc.

No obstante la dirección no puede sentirse satisfecha cuando alguno de sus empleados se está separando. Todo empleado debería mostrar alguna resistencia a separarse de una organización si su trabajo ha sido gratificante y sus lazos de relación con jefes y compañeros han sido satisfactorios.

Asimismo, es importante saber a ciencia cierta lo que esté haciendo la empresa para lograr que la gente joven sienta que su juventud es un activo para la organización, que sus ideas son potencialmente valiosas y que las habilidades que se espera que desarrolle serán remunerables en forma adecuada. Hay que analizar si se están ofreciendo oportunidades de capacitación para ayudar e inculcar el deseo del autodesarrollo.

El estudio de la rotación de personal respondiendo a tales preguntas, proporciona al administrador de personal, indicios

acerca de lo que necesita realizarse para reducir las bases de la insatisfacción. Pero ni las separaciones voluntarias ni las peticiones para transferencias deben ser consideradas como un índice confiable de la cantidad de inestabilidad que existe en la institución en forma de insatisfacción de los empleados, ya que cuando escasean las ofertas de empleos, es probable que los trabajadores cuiden de sus propias insatisfacciones en sus puestos más que renunciar a la empresa.

Es común encontrar que la empresa piensa que el personal debe permanecer donde está, aún cuando exista una gran disponibilidad de empleos, y esté consciente de un buen número de aspectos que pueden ser la causa de insatisfacción a los empleados.

Como se puede apreciar, la separación voluntaria o renuncia es perjudicial para la institución; y una vez agotados los recursos para retener al empleado, éste finalmente se separa y tendrá derecho al pago proporcional por el tiempo laborado de: prima vacacional, aguinaldo, reparto de utilidades, y en caso de tener derecho a la prima de antigüedad deberá ser liquidada conforme indican los artículos 80, 87, 117 y 162 de la Ley Federal del Trabajo.

## 2.- RESCISIONES O DESPIDOS

"El patrón o trabajador podrá rescindir en cualquier tiempo la relación de trabajo, por causa justificada, sin incurrir en responsabilidad". Art. 46 Ley Federal del Trabajo. Si la rescisión de la relación de trabajo es promovida por el patrón se utiliza la palabra despido, y cuando es por parte del trabajador, será un retiro.

Algunas causas de rescisión sin responsabilidad para el

patrón de acuerdo con el Artículo 47 de la Ley Federal de Trabajo son:

II. Incurrir el trabajador, durante sus labores, en falta de probidad u honradez, en actos de violencia, amagos, injurias o malos tratamientos en contra del patrón, de sus familiares o del personal directivo o administrativo de la empresa, salvo que medie provocación o que obre en defensa propia;

III. Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros, cualquiera de los actos enumerados en la fracción anterior, si como consecuencia de ello se altera la disciplina del lugar en que se desempeña el trabajo;

IV. Cometer el trabajador, fuera de servicio, contra el patrón, sus familiares o personal directivo o administrativo, algunos de los actos que refiere la fracción II, si son de tal manera graves que hagan imposible la relación de trabajo;

V. Ocasionar el trabajador, intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas, en los edificios, obras, maquinaria, instrumentos, materias primas y demás objetos relacionados con el trabajo;

VI. Ocasionar el trabajador los perjuicios de que habla la fracción anterior siempre que sean graves, sin dolo, pero con negligencia tal, que ello sea la causa única del perjuicio;

VII. Comprometer el trabajador con su imprudencia o descuido inexcusable la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él;

VIII. Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo;

IX. Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado, con perjuicio de la empresa;

X. Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días, sin permiso del patrón o sin causa justificada;

XI. Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado;

XII. Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades;

XIII. Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga enervante, salvo que, en este último caso, exista prescripción médica. Antes de iniciar su servicio el trabajador deberá poner el hecho en conocimiento del patrón y presentar la prescripción suscrita por el médico.

XIV. La sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión, que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo.

Además de las prohibiciones derivadas del Contrato Individual de Trabajo, del Reglamento de Empleados Bancarios, de la Ley Federal del Trabajo y demás disposiciones legales aplicables, el personal estará sujeto a las siguientes prohibiciones: (12) Art. 38.

---

*(12) Asociación de Banqueros, Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de crédito y organizaciones auxiliares, México, 1988.*

1.- Suspender o abandonar su trabajo o salir a la calle en horas de labores, sin autorización expresa de su jefe inmediato.

2.- Utilizar los medios de comunicación de la Institución para asuntos particulares, excepto en caso de emergencia.

3.- Permanecer o introducirse a los locales, departamentos y oficinas de la institución, fuera de la hora de labores, sin permiso correspondiente.

4.- Faltar al trabajo sin causa justificada y sin previo permiso de sus superiores.

5.- Formar corrillos o grupos en los sanitarios, pasillo, oficinas, locales o dependencias de la Institución.

6.- Organizar y participar en colectas, rifas y las llamadas tandas entre el personal.

7.- Realizar operaciones particulares de préstamo.

8.- Realizar operaciones comerciales particulares o de cualquier naturaleza, con sus compañeros o con personas ajenas a la Institución.

9.- Sustraer de la oficinas o dependencias de la Institución, documentos, útiles, papeles y pertenencias de la misma o que estén, bajo su cuidado y guarda, sin permiso escrito previo, otorgado por los representantes de la Institución.

10.- Realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculicen o entorpezcan las labores destinadas a las mismas.

11.- Introducir en los locales, departamentos u oficinas

de la Institución a personas ajenas a la misma.

12.- Ejecutar actos que puedan poner en peligro su seguridad, la de la Institución, la de sus compañeros o la de la clientela.

13.- Permitir que otro empleado marque y firme sus horas de entrada y salida del trabajo o marcarlas o firmarlas por otro empleado, según el sistema establecido.

14.- Comunicar a cualquier persona o empresa, secretos o informes sobre asuntos o negocios, tanto de la Institución como de su clientela.

15.- Alterar, modificar, falsificar o destruir correspondencia, documentos, comprobantes, y controles de la clientela, cualquiera que sean el propósito que persigan.

16.- Solicitar y/o aceptar préstamos, servicios o dádivas de la clientela de la Institución.

17.- Portar armas de cualquier clase dentro de los locales de la Institución, sin la autorización previa de ésta.

18.- Presentarse a su trabajo bajo el efecto de bebidas embriagantes, narcóticos o drogas enervantes o introducirlos en los locales de la Institución.

Cuando el trabajador sea despedido podrá demandar ante la Junta de Conciliación y Arbitraje o ante la Comisión Nacional Bancaria el que se le reinstale en el trabajo que venía desempeñando antes del despido o que se le indemnice con el importe de tres meses de sueldo, veinte días por cada año de servicio, prima por antigüedad, parte proporcional del aguinaldo, parte proporcional de prima vacacional.

Artículo 48 de la Ley Federal de Trabajo y Artículo 21 del

Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, esto prescribe en los dos meses siguientes del despido (artículo 51B de la Ley Federal del Trabajo) y tratándose de retiro, prescribirá en un mes el derecho de demandar el pago de las indemnizaciones que marca el artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo.

El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al empleado, siempre y cuando compruebe que el trabajador tenga una antigüedad menor de un año, ya que sea trabajador de confianza, en el servicio doméstico y/o cuando se trate de trabajadores eventuales, (Artículo 49 de la Ley Federal del Trabajo).

Otra forma de que el patrón quede eximido de la obligación de reinstalar al trabajador, será mediante el pago de una indemnización que consistirá en veinte días de salario por cada uno de los años de servicio prestado, el importe de tres meses de salario y el de los salarios vencidos desde la fecha del despido hasta que se paguen las indemnizaciones (Artículo 50 de la Ley Federal del Trabajo). Lo anterior sin que el trabajador pierda los derechos en el último párrafo de separaciones voluntarias. Algunas causas de rescisión de las relaciones de trabajo sin responsabilidad para el trabajador (retiro) quedan señaladas en el Artículo 51 de la Ley Federal del Trabajo.

- Reducir el patrón el salario del Trabajador.
- No recibir el salario correspondiente en la fecha o lugar convenidos o acostumbrados.
- La existencia de un peligro grave por la seguridad o salud del trabajador o de sus familiares, ya sea por carecer de condiciones higiénicas el establecimiento o porque no se cumplan las medidas preventivas y de

seguridad que las leyes establecen.

- Comprometer el patrón, con su imprudencia o descuido inexcusable la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.

Cuando la relación de trabajo haya tenido una duración de más de 20 años, el patrón sólo podrá rescindirla por alguna de las causas señaladas en el artículo 47, que sea particularmente grave, o que haga imposible su continuación, pero se le impondrá al trabajador la corrección disciplinaria que corresponda, respetando los derechos que derivan de su antigüedad. La repetición de la falta o la comisión de otra u otras, que constituyan una causa legal de rescisión, deja sin efecto la disposición anterior. (Artículo 161 Ley Federal del Trabajo): "dicha rescisión después de 20 años de prestar sus servicios el trabajador, sólo podrá justificarse mediante una causa particularmente grave o que haga imposible la continuación del trabajo, entendiéndose por causa particularmente grave aquella que entrañe un peligro inmediato de daño económicamente irreparable para la empresa o inminente de muerte para el patrón, por lo que sólo se impondrán, respetando sus derechos de antigüedad". (15)

### 3.- JUBILACIONES

La jubilación es cuando el empleado deja de prestar sus servicios en la organización por haber alcanzado cierta edad y desea dejar de trabajar. (6)

Por lo consiguiente, la jubilación representa una obligación de la empresa que se cubre a través de las cuotas pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social y cuando el

---

(15) Ley Federal del Trabajo, México, 1992.

(6) Arias Galicia, Fernando. Op. Cit. págs 483 y 484.

empleado reúna los siguientes requisitos del contrato individual o leyes establecidas al efecto.

El artículo 138 de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social dice que "Para tener derecho al goce de las prestaciones del seguro de vejez, se requiere que el asegurado haya cumplido 65 años de edad y tenga reconocidas 500 cotizaciones semanales".

Existen ocasiones en que el empleado puede ser jubilado a los 60 años de edad, siempre y cuando quede privado de trabajos remunerados como establece el artículo 143 de la misma Ley.

Para los empleados bancarios en el Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, dice con relación a la jubilación lo siguiente: Art. 26.- Todo empleado en servicio al llegar a los 55 años de edad, teniendo 35 años de servicio o 60 años de edad cualquiera que sea su antigüedad, tendrá derecho a una pensión vitalicia de retiro.

Es importante que la Institución tome medidas preventivas con respecto a las futuras jubilaciones, ya que de esta forma se podrá cubrir oportunamente la vacante que se origine, evitando con esto, desajustes en el funcionamiento de la organización.

#### 4.- INCAPACIDAD PERMANENTE

La incapacidad permanente se define como: "La pérdida de facultades o actitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo para el resto de su vida". Artículo 488 de la Ley Federal del Trabajo.

Al declarar la incapacidad permanente total del asegurado,

los inscritos en el grupo W del Instituto Mexicano del Seguro Social, tendrán derecho a recibir una pensión mensual equivalente al 70% del salario en que estuviera cotizado, de acuerdo con el Artículo 65 Fracción II de la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Si el accidente o la enfermedad incapacita al empleado para trabajar, recibirá mientras dure la inhabilitación, su sueldo íntegro durante un plazo de 104 semanas máximo, salvo que en ese periodo se declare la incapacidad permanente del empleado o su fallecimiento. Artículo 23 Fracción II, Reglamento de Trabajo de los empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

La incapacidad permanente parcial es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para el trabajo. Artículo 479 de la Ley Federal del Trabajo.

Si la incapacidad declarada es permanente parcial, el asegurado recibirá una pensión parcial calculada conforme a la tabla de valuación de incapacidad contenida en la Ley Federal del Trabajo, Artículo 514.

La incapacidad permanente puede ocurrir por una enfermedad profesional o por un accidente de trabajo, pudiéndose evitar en la medida en que se cuente con eficientes sistemas de seguridad. Artículo 65, Fracción III Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.

##### 5.- FALLECIMIENTO

Al ocurrir la muerte de un empleado, tanto la Empresa como el Instituto Mexicano del Seguro Social, tendrán la obligación de otorgar las siguientes indemnizaciones y prestaciones.

## MUERTE POR RIESGOS DE TRABAJO

Indemnización que otorga la empresa.

El artículo 28 del Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares dice que: En caso de fallecimiento de un empleado en servicio o de un pensionado, las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares cubrirán las siguientes prestaciones al o a los beneficiarios legales:

- a) Seis meses de sueldo o la pensión que disfrutaba el empleado o pensionado al ocurrir el fallecimiento, por concepto del pago de defunción.
- b) El importe de los gastos de funerales, hasta por un límite de dos meses de dicho sueldo o pensión.
- c) Durante 18 meses siguientes a la defunción del empleado o pensionado, dará la mitad del sueldo o pensión que disfrutaba al morir, pagadero por mensualidades vencidas.

Las prestaciones que otorga la Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social, se otorgan además de las del Art. 28 del Reglamento de Trabajo de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares y son las siguientes:

- a) Dos meses de salario promedio.
- b) Pensión de viudez equivalente al 40% de la incapacidad permanente total que hubiera correspondido al asegurado.
- c) Pensión de orfandad, a los que se encuentran incapacitados para trabajar o sean menores de 16 años, se les otorgará el 20% de la incapacidad permanente total que hubiera correspondido al asegurado, además recibirán al término de la pensión un pago adicional de tres mensualidades de la pensión que disfrutaban, por último tanto la viuda como los huérfanos tendrán derecho a un

aguinaldo anual equivalente a 15 días del importe de la pensión.

#### MUERTE NATURAL

- Indemnizaciones que otorga la empresa.

El artículo 28 del Reglamento para Empleados de Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares, dice que proporcionará las siguientes indemnizaciones:

- a) Seis meses de sueldo o de la pensión que disfrutaba el empleado o pensionado en el momento de ocurrir el fallecimiento por pago de defunción.
- b) El importe de los gastos de funerales, hasta por un límite de dos meses del sueldo o pensión.
- c) Durante los 18 meses siguientes a la defunción del empleado o pensionado la mitad del sueldo o pensión que disfrutaba al morir pagadero por mensualidades vencidas.

Esto es, exactamente igual que en el caso de muerte por riesgos de trabajo.

- Prestaciones que otorga el Instituto Mexicano del Seguro Social:

- a) Pensión de Viudez, que será igual al 50% por vejez, invalidez o cesantía en edad avanzada que el pensionado fallecido disfrutaba o lo que hubiese correspondido a estado de invalidez. Artículo 153.
- b) Pensión de orfandad que será del 20% de la pensión por vejez, invalidez o cesantía en edad avanzada que el asegurado estuviese gozando al fallecimiento. Artículo 157.
- c) Pensión a ascendientes será el 20% de la pensión que el asegurado estuviese gozando al fallecer. Artículo 159.

d) Ayuda asistencial a la pensionada de viudez que será de acuerdo con el dictamen médico que al efecto se formule y en los casos que se requiere. Artículo 149.

e) Asistencia médica a los beneficiarios de acuerdo al artículo 149.

f) Por gastos de funeral se pagará un mes de salario promedio del grupo de cotización correspondiente. Artículo 112.

#### E. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Al hablar de rotación de personal, debemos tomar en cuenta que este fenómeno, no sólo trae desventajas, sino que acarrea por otro lado ventajas para la Institución. Sin embargo se considera que la rotación de personal presenta más aspectos negativos que positivos.

##### VENTAJAS

Entre las pocas ventajas que obtiene la organización cuando un empleado deja de prestar sus servicios, es el hecho de que el personal nuevo devengará salarios menores que el personal que tiene gran antigüedad. Con esto la empresa disminuye los gastos fijos que se destinan al pago de salarios de los empleados.

Al contratar personal de nuevo ingreso, se contará con gente cuyos derechos de antigüedad, serán menores para los casos de retiro, ya que si dejan de prestar sus servicios antes de cumplir con el periodo de 15 años que establece la Ley Federal del Trabajo en su artículo 162, la organización se verá exenta a pagar los derechos de la prima de antigüedad que corresponde a 12 días de salario por cada año de servicio, pagadera al momento de retirarse por cualquier causa de la empresa.

Esto representa otra ventaja ya que se verán minimizados los gastos correspondientes a este concepto.

Otro beneficio, que por lo general es consecuencia de los puntos anteriores, es la contratación de personal más joven y en ocasiones más capaz, que experimentan con nuevas ideas o técnicas para desempeñar sus funciones. Pero por otro lado debemos tomar en cuenta que el personal de corta edad es el que presenta un alto índice de rotación.

Por otro lado, como ventaja de la rotación de personal es el tener gente joven y sobre todo tratándose de la que está en contacto con el público. En las Instituciones de Crédito dentro de este personal joven se requiere de gente bien presentada, que inspire confianza y proyecte la imagen que desee la empresa.

Al retirarse un empleado de la organización y durante la entrevista de salida, puede aportar información que permita tomar medidas preventivas o correctivas, en el propósito de disminuir la rotación, por lo consiguiente se considera una ventaja adicional.

Otra ventaja es que los puestos que son desocupados producen crecimiento en empleados internos que buscan una promoción y que en ese momento tienen niveles inferiores a la vacante.

#### DESVENTAJAS

La rotación de personal provoca desajuste en la estructura organizacional, como son los siguientes:

- Aumento de las cargas de trabajo en el proceso de selección.

- Al existir un índice elevado de rotación de personal se requiere que la organización cuente con una cartera adecuada de candidatos, para cubrir las vacantes que se originan.

- Las requisiciones de personal deberán anticiparse para permitir un oportuno y mejor reclutamiento. Es frecuente encontrar que por la prontitud para cubrir una vacante, se reclutan personas que con dificultad llenan los requisitos mínimos del puesto que se va a desempeñar, provocando baja productividad, lo que al final refleja incremento en los índices de rotación por la separación del individuo de la Institución al no adecuarse a ella.

- Horas hombre desaprovechadas. En las empresas se hace una estimación de las horas-hombre disponibles y las que se requieren para cumplir con un propósito específico dado por la organización. La capacidad de producción de bienes y servicios se calculaban en base al personal con que se cuenta en una organización, por lo que resulta evidente que la salida de empleados por causas no previstas provocan un desequilibrio en este factor.

- Disminución de la productividad. Cuando la organización tiene elevados índices de rotación de personal, se cuenta con un número considerable de empleados de reciente ingreso que al desempeñar sus nuevas actividades, lo hacen en menor calidad y cantidad, lo cual va en detrimento de la eficiencia que sólo se alcanza mediante la práctica y la experiencia.

- Tiempo extraordinario que tiene que pagar la empresa a los empleados regulares para mantener el ritmo de trabajo con el objeto de que no se vea afectado el nivel de eficiencia durante el tiempo en el que se cubre la

vacante.

- En la actualidad y por disposiciones legales, las empresas se ven obligadas a proporcionar capacitación al personal de nuevo ingreso. (Artículo 132, fracción XV, de la Ley Federal del Trabajo). La renuncia voluntaria es una pérdida muy sensible para cualquier tipo de empresa, ya que se pierde el esfuerzo desarrollado para capacitar al personal.

- Necesidad de una mayor supervisión. Con el ingreso de un nuevo elemento en la Institución, se requerirá de mayor supervisión para el adecuado desempeño de las funciones que le asignen. Esto provoca que el supervisor descuide a los otros empleados, ocasionando cierto desequilibrio en el ritmo habitual de supervisión. Por lo tanto se deduce que a mayor experiencia menor necesidad de supervisión y viceversa.

- Otra desventaja es que en el caso del personal que ingresa a la organización es que devenga el mismo sueldo que sus compañeros que se encuentran en el mismo nivel, pero sin alcanzar la eficiencia de éstos.

- Falta de integración y coordinación. Cuando el personal está en constante cambio, evidentemente es imposible vincularlo a la empresa en forma de que aquel se sienta formar parte de ésta y tome interés por sus problemas. Por la misma razón ese personal difícilmente se coordinará con el resto de los empleados.

- La imagen de la empresa. Cuando una empresa constantemente se está viendo en la necesidad de cambiar a su personal, muy frecuentemente se juzga que esto se debe a que la gente que sale no encuentra en ella

condiciones y trato satisfactorio. En las Instituciones de Crédito, representa una gran desventaja que el personal este rotando constantemente, pues la imagen se deteriora al provocar desconfianza entre el público.

- Divulgación de sistemas y procedimientos. Se dan casos en los cuales ex-empleados dan a conocer a otras empresas del ramo, algunos sistemas o procedimientos, ya sea porque les ayuda en su nuevo empleo, porque él los ideó o solamente para ganar la aceptación de sus jefes. (10)

#### F. COSTOS

En este inciso se analiza el costo de la Rotación de Personal y como afecta en la economía de la Institución.

"La problemática de la rotación de personal, con frecuencia implica costos muy significativos y consecuentemente son de vital interés no sólo como un asunto propiamente contable, sino más importante como preocupación para el ejecutivo financiero cuando asesora a la administración en las áreas de planeación de recursos humanos". (11)

"Si el elemento es considerado solamente como un artículo, existe por lo tanto la necesidad constante de ser reemplazado, puede parecer, que no hubiese la preocupación de un periodo de exceso de personal, pero que aún en estos tiempos los desperdicios financieros representan cifras considerables".

La rotación de personal constituye una pérdida para la Institución, provocando vacantes que se tienen que cubrir.

---

(10) Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. págs. 165 y 166.

(11) Babson, Stanley. Op. Cit. pág. 51

El ingreso de nuevos elementos a la organización trae consigo, costos que son necesarios erogar para cumplir con el ciclo para cubrir una vacante: Reclutamiento, Selección, Contratación, Capacitación y por último la ubicación del nuevo empleado en el puesto que desempeñará.

Los costos a que nos referimos se detallan a continuación:

1.- COSTO POR RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION.

- Costo por utilización de medios masivos en el proceso de reclutar nuevo personal.
- Comisión para agencias de colocación.
- Sueldos del personal que interviene en el proceso de reclutamiento, selección y contratación.
- Gastos de preselección y selección de candidatos.
- Gastos en la aplicación de exámenes: médico, psicométricos y psicológicos.

2.- COSTO POR EL PROCESO DE CAPACITACION.

Una vez que el nuevo empleado ha sido contratado por la institución, es necesario capacitarlo, y el proporcionar esta preparación requiere de un grupo de instructores que implican ciertos costos cuyo monto fluctúa de acuerdo con la calidad y duración de los cursos de capacitación que se impartan.

Enseguida se detallan algunos de los gastos en los que se incurre en el proceso de capacitación del nuevo personal:

- Sueldo del personal que interviene en la capacitación del nuevo personal.
- Gastos de inducción a un puesto.
- Gastos en el periodo de capacitación del nuevo empleado, al no ser utilizado completamente el equipo.

- Sueldo pagado al nuevo empleado durante el periodo inicial de la capacitación.
- Gastos en equipo e instalaciones que no están plenamente utilizadas durante el periodo de capacitación.

### 3.- COSTO DE SUSTITUCION DEL EMPLEADO.

En este caso se considera cuando la vacante no ha sido cubierta por un nuevo empleado, esto origina cargas considerables de trabajo y una falta de productividad en el área afectada.

Los gastos que origina este punto son los siguientes:

- Erogación de horas extras.
- Retraso en el trabajo que le corresponde a la vacante y que provoca una pérdida de productividad.
- Mala imagen a los clientes o proveedores al ser atendidos con lentitud o retraso, pudiendo ocasionar una reacción de los mismos en contra de la institución y por ende, el retiro de capitales de los clientes o un mal servicio de los proveedores.

### 4.- COSTO DE ADAPTACION DEL PUESTO.

Son aquellos en los que incurre el nuevo empleado hasta que alcanza su rendimiento promedio en el desempeño de la función que tiene asignada.

Entre algunos gastos se observan los siguientes:

- Sueldo pagado al nuevo empleado en exceso sobre su valor inicial, esto es cuando los empleados recién contratados reciben integro su sueldo antes de alcanzar el 100% de eficiencia.

- Costo del tiempo extraordinario requerido por los empleados regulares para mantener el servicio requerido, hasta que el nuevo empleado pueda hacer su trabajo de manera completa.
- Pérdida de la eficiencia del grupo mientras los empleados regulares se están ajustando al nuevo miembro.
- Pérdida mientras el grupo de trabajo carece de reemplazo.

#### 5.- COSTO DE PERMANENCIA CORTA.

En este tipo de gastos es difícil de cuantificar y a lo sumo es posible su estimación, pero se considera importante mencionarlo ya que viene implícito en todos aquellos empleados que planean separarse, como lo son:

- Tiempo perdido en la jornada de trabajo normal, mientras consiguen un empleo nuevo.
- Disminución de la productividad por falta de interés en sus funciones.

#### 6.- COSTO DE SEPARACION.

Es el resultado de la separación de un empleado. En este rubro se contemplan los siguientes conceptos:

- El pago de la indemnización correspondiente, conforme a los artículos 50 y 52 de la Ley Federal del Trabajo.
- Sueldos y salarios del personal que interviene en el proceso de separación, incluyendo las percepciones de la persona que efectúa la entrevista final.
- Productividad disminuida o nula, en el intervalo que comprende entre la separación del trabajador y la fecha en la cual el reemplazante se encuentre capacitado y listo para continuar la labor anterior.

## G. ESTADISTICAS

### CASO PRACTICO

En este inciso se mostrará un análisis de la Rotación de personal dentro de una Institución de Crédito, tomando como referencia el periodo del mes de enero al de diciembre del año de 1992. Se reflejará cuales son las causas de separación del empleado, con los porcentajes de cada una de ellas y se mostrará de manera gráfica estos comportamientos que visualizarán de manera ilustrativa los índices de Rotación de Personal.

#### ANALISIS DE LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA INSTITUCION DE CREDITO DURANTE EL PERIODO DE 1992

Como resultado de las entrevistas de salida que se realizaron durante el ejercicio de 1992, se conformó un cuadro donde se clasifican las causas por motivo de separación, las cuales se ordenaron de manera alfabética. (ANEXO 1)

Con el concentrado obtenido de los motivos de baja, estos se clasificaron en tres grupos que a mi criterio, son las principales formas en que se manifiesta la rotación y son las siguientes:

- A) Rotación Inevitable
- B) Rotación por Rescisión de Contrato
- C) Rotación por Renuncia Voluntaria

A. Rotación Inevitable.- Esta rotación se debe a causas que están fuera de todo control de la empresa, entre las cuales tenemos las siguientes:

- Abandono de empleo
- Accidente de trabajo (Incapacidad Permanente)
- Fallecimiento
- Jubilación

CLASIFICACION DE CAUSAS POR MOTIVO DE SEPARACION  
EJERCICIO 1972

ANEXO I

CAUSAS	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ANUNCIOS DE EMPLEO	1	1	1	1	0	2	0	2	0	2	3	0	3
ACCIDENTE DE TRABAJO	0	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	0	4
CAMBIO DE ACTIVIDAD	4	3	2	4	4	4	3	2	2	2	3	4	30
CAMBIO DE LUGAR DE RESIDENCIA	2	1	0	0	2	2	0	1	0	2	1	3	14
DIFFICULTAD PARA ADAPTARSE AL GRUPO	1	0	2	0	1	2	1	4	1	2	1	3	18
ESTUDIOS	7	4	0	6	13	7	0	12	9	7	0	0	99
FALLECIMIENTO	2	0	0	1	2	1	0	0	1	0	0	2	9
FALTA DE PROBLEMA	4	7	6	0	6	10	4	6	4	5	4	10	74
INCOMPATIBILIDAD CON LAS ACTIVIDADES A DESARROLLAR	3	2	3	6	2	2	1	3	2	2	2	4	30
INCOMPATIBILIDAD DE HORARIO CON OTROS ACTIVIDADES	3	1	2	5	2	2	1	2	6	7	2	0	31
JUBILACION	0	0	3	0	2	0	1	0	1	0	2	1	10
MATERIAS	2	3	2	1	1	2	2	3	1	1	4	2	24
MATRIMONIO	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	2	6
OFERTA DE TRABAJO	15	12	0	9	9	17	8	11	17	12	19	16	153
PROBLEMAS CON EL JEFE	1	3	2	1	2	0	1	3	2	0	1	2	18
RESCISION DE CONTRATO	2	1	2	1	3	2	0	1	1	2	0	3	18
SALUD	2	1	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	7
TERMINACION DE CONTRATO	4	3	2	1	2	3	3	4	2	5	5	0	42
UBICACION INADECUADA	1	2	3	2	3	2	2	1	1	1	2	0	22
<b>TOTALES</b>	<b>54</b>	<b>47</b>	<b>49</b>	<b>44</b>	<b>55</b>	<b>60</b>	<b>38</b>	<b>56</b>	<b>51</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>70</b>	<b>631</b>

- Salud
- Terminación de contrato

B.- Rotación por Rescisión de Contrato.- Existe cuando el trabajador ha incurrido en alguna falta que marca la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 47, esta rescisión de trabajo es sin responsabilidad para la empresa. En esta clasificación se marca de manera separada el concepto de Falta de Probidad de la Rescisión de Contrato, ya que en la Institución de Crédito es un punto muy delicado y con alta incidencia.

C. Rotación por Renuncia Voluntaria.- Esta rotación es imputable al trabajador, ya que como su nombre lo indica, el trabajador actúa por su propia voluntad. Se manifiesta en cualquier empresa, y es de considerar como una de las partes más relevantes para el presente estudio, que se analice, se cuestione y en la medida de lo posible se evite.

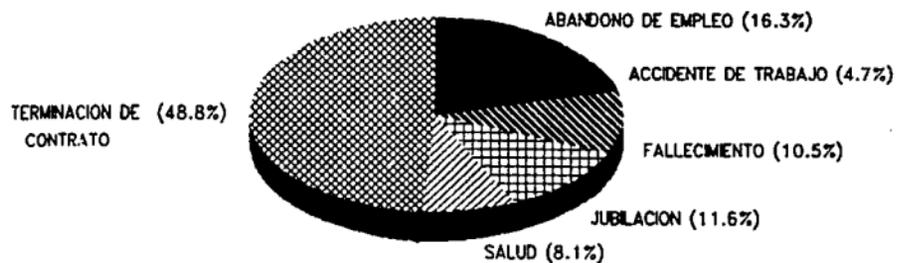
Las causas de Renuncia Voluntaria son:

- Cambio de actividad
- Cambio de lugar de residencia
- Adaptación al grupo de trabajo
- Estudios
- Incompatibilidad de actividades
- Incompatibilidad de horario con otras actividades
- Maternidad
- Matrimonio
- Oferta de trabajo
- Problemas con el Jefe
- Ubicación inadecuada (lugar de trabajo)

Para mayor visualización de esta clasificación, se muestra el Anexo No. 2 y GRAFICA No. 1.

En base a los comentarios obtenidos por el área a cargo de las entrevistas de salida, a continuación se presenta un análisis de los resultados.

### COMPORTAMIENTO DE LAS 86 BAJAS EN EL TIPO DE ROTACION INEVITABLE

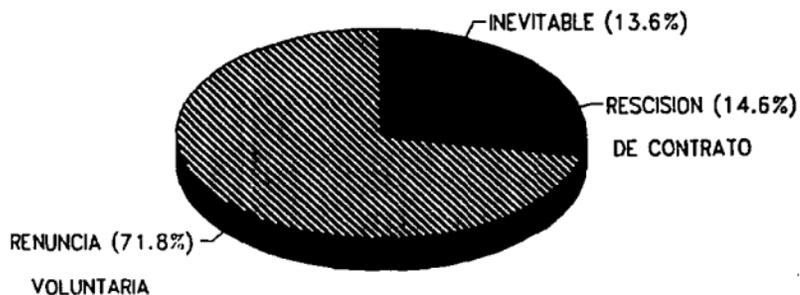


## FORMAS DE ROTACION Y SUS CAUSAS

ANEXO 2

ROTACION INEVITABLE		ROTACION POR RESCISION DE CONTRATO		ROTACION POR RENUNCIA VOLUNTARIA	
CAUSA	No. BAJAS	CAUSA	No. BAJAS	CAUSAS	No. BAJAS
ABANDONO DE EMPLEO	14	FALTA DE PROBABIA	74	CAMBIO DE ACTIVIDAD	30
ACCIDENTE DE TRABAJO	4	RESCISION DE CONTRATO	10	CAMBIO DE RESIDENCIA	14
FALLECIMIENTO	9			ADAPTACION AL GRUPO	10
JUBILACION	10			ESTUDIOS	99
SALUD	7			INCOMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES	30
TERMINACION DE CONTRATO	42			INCOMPATIBILIDAD DE HORARIO CON OTRAS ACTIVIDADES	31
				MATERNIDAD	24
				MATRIMONIO	6
				OFERTA DE TRABAJO	153
				PROBLEMAS CON EL JEFE	10
				UBICACION INADECUADA	22
<b>TOTALES</b>	<b>84</b>		<b>92</b>		<b>433</b>

FORMAS COMO SE MANIFIESTA LA ROTACION  
DE PERSONAL EN EL EJERCICIO 1992



## 1.- GRUPO DE ROTACION INEVITABLE

El resultado fue de 86 empleados distribuidos de la siguiente manera:

ABANDONO DE EMPLEO.- 14 Personas dejaron de prestar sus servicios sin causa alguna y sin haber presentado una renuncia ante la Institución de Crédito.

ACCIDENTE DE TRABAJO.- La Institución de Crédito fue afectada con 4 empleados, este personal ya no puede seguir realizando sus labores como lo venia realizando anteriormente.

FALLECIMIENTO.- La empresa fue afectada con 9 casos y se realizaron las coberturas correspondientes de Ley.

JUBILACION.- Los trabajadores que se jubilaron fueron 10, los cuales se hicieron acreedores de esta prestación de Ley.

SALUD.- Con 7 bajas no hay mucho que decir, ya que las bajas se suscitaron por diversas enfermedades que obligaron a estos trabajadores a dejar de prestar sus servicios.

TERMINACION DE CONTRATO.- Fueron 42 los empleados contratados por tiempo determinado para la realización de trabajos extraordinarios y cobertura de incapacidades.

En la GRAFICA No. 2 se observan los porcentajes de cada una de las causas que conforman el total de las 86 bajas que conforman el grupo de Rotación Inevitable.

## 2.- GRUPO DE ROTACION POR RESCISION DE CONTRATO

En este grupo fueron 92 empleados los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

**FALTA DE PROBIDAD.**- En este rubro son 74 empleados, los que por no seguir adecuadamente las políticas en el control interno de las operaciones o por cometer fraude en contra de la Institución de Crédito tuvieron que ser cesados automáticamente.

En este caso la falta de probidad se comprobó mediante una Auditoría Interna, la cual recaba las pruebas necesarias para demostrar la culpabilidad del empleado.

**RESCISION DE CONTRATO.**- Fueron 18 empleados los cuales, a través del récord obtenido en su expediente fueron personas que causaron problemas a la Institución, ya que incurrieron en alguna falta que enmarca la Ley Federal del Trabajo, en el Artículo No. 47, y que la empresa no le convino retener.

En la GRAFICA No. 3 se muestra los porcentajes de cada una de las causas que conforman el total de 92 bajas del Grupo de Rotación por Rescisión de Contrato.

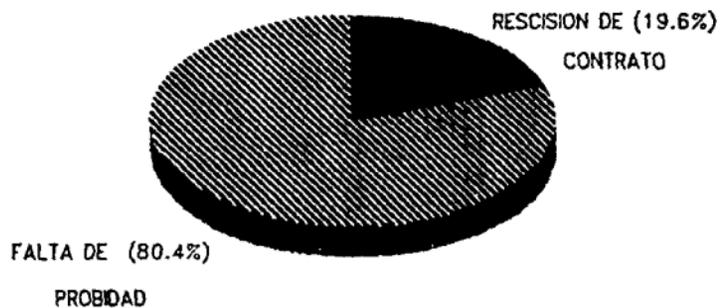
### 3.- GRUPO DE ROTACION POR RENUNCIA VOLUNTARIA

El resultado de este tipo de rotación es de 453 empleados los cuales se enmarcan como sigue:

**CAMBIO DE ACTIVIDAD.**- El deseo por independizarse en busca de un desarrollo personal y económico, motivaron a 38 empleados a dejar de prestar sus servicios dentro de la Institución.

**CAMBIO DE RESIDENCIA.**- Frecuentemente se origina este motivo de renuncia, pues o que en muchas ocasiones cuando el jefe de familia es requerido para laborar en el interior de la República o su negocio se traslada a otra plaza, por consecuencia sus hijos que estén laborando en la Institución de Crédito deberán cejar de prestar sus servicios ante ésta;

COMPORTAMIENTO DE 92 BAJAS EN EL TIPO DE  
ROTACION POR RESCISION DE CONTRATO



al igual que el personal femenino cuando su esposo se vió afectado en las condiciones antes mencionadas. En este caso se obtuvieron 14 bajas.

**ADAPTACION AL GRUPO.**- Son 18 los empleados que causaron baja, ya que su nivel cultural, educación, escolaridad o costumbres, fueron contrarias al Área de trabajo que se le indicó para laborar.

**ESTUDIOS.**- Este motivo de renuncia fue suscitado por tres variables que se reflejan en las entrevistas de salida.

A. Personal que a su ingreso a la Banca tenía suspendidos sus estudios, y que al reiniciarlos interfirieron con su horario de labores, prefiriendo dejar de laborar.

B. Este segundo grupo se formó de personal que ingresó al Banco, en el momento de estar estudiando y que de algún modo le fueron cambiadas las condiciones de estudios afectándole en sus horarios.

C. El último grupo dejó su plaza en la Institución, porque les fueron otorgadas becas de estudios superiores en el extranjero o en universidades con horario mixto y algunos requirieron de tiempo completo para realizar estudios profesionales.

Fueron 99 los empleados que dejaron de laborar por el concepto de "Estudios".

**INCOMPATIBILIDAD DE ACTIVIDADES.**- Este concepto dejó un saldo de 30 empleados; la mayoría manifestaron que lo que estaban estudiando no era relacionado con la funciones o actividades que estaban desempeñando dentro de la empresa.

**INCOMPATIBILIDAD DE HORARIO CON OTRAS ACTIVIDADES.-** En el análisis de este motivo de bajas, se detectó que el personal femenino después de haber tenido una incapacidad por maternidad, requirió de un horario flexible para permanecer más tiempo con su nueva familia.

Otras bajas fueron debidas a que los empleados habían suspendido temporalmente sus estudios y al ingresar a esta actividad no les fue compatible con el horario de labores.

La Institución en algunos de sus departamentos requiere de turnos vespertinos y nocturnos, en algunos casos se cubre la vacante sin prever que en un futuro este personal puede pedir su cambio de horario, las renunciias a este respecto fueron de un total de 31 elementos.

**MATERNIDAD.-** En este caso fueron 24 empleados que al no tener a nadie quien cuidara de su hijo, terminando la incapacidad por maternidad, dejaron de laborar en la empresa.

**MATRIMONIO.-** 6 personas en su totalidad mujeres, dejaron la Institución, para dedicarse a labores propiamente del hogar.

**OFERTA DE TRABAJO.-** El personal calificado es el más susceptible a ser buscado por otras instituciones del mismo giro, ya que no tienen que invertir en capacitación, sino por el contrario, este personal calificado llegaría a aplicar sus conocimientos y le ofertarían una mejor remuneración; así como un paquete más atractivo de prestaciones en la mayoría de las veces. por otro lado también dicho personal fue buscado por compañías o empresas ajenas al giro de las operaciones crediticias, teniendo antecedentes de la habilidad técnica del personal que laboró en la Institución de Crédito y lo que orilló a personal deseable a presentar su renuncia, viéndose

tentado por mejores ofertas de trabajo, comúnmente a este tipo de acciones en el ámbito de Reclutamiento y Selección se le denomina "Piratero" y existen agencias de personal dedicadas a esta actividad.

Hay que considerar que en algunos casos, el personal aún laborando dentro de la empresa salió a ofrecer sus servicios, buscando un desarrollo a corto plazo con la finalidad de presionar a la Institución a que le de una mejor remuneración, argumentando que le ofrecen una mejor alternativa de trabajo.

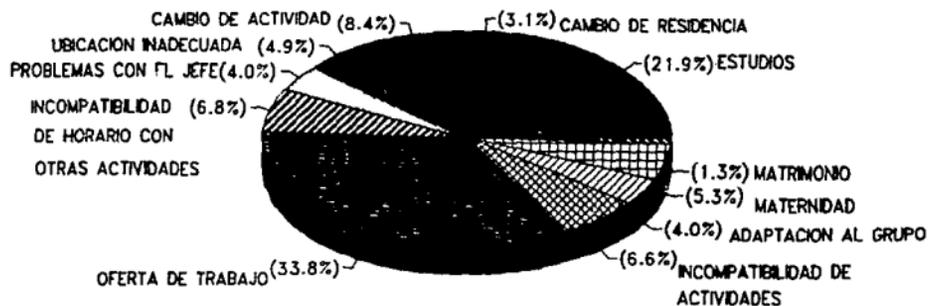
Las bajas que se ocasionaron por este concepto fue por un total de 153, siendo éste el motivo más alto de nuestro estudio.

**PROBLEMAS CON EL JEFE.-** Este problema surgió por la incompatibilidad de caracteres en las relaciones interpersonales jefe-subordinado, las cuales se comentaron en la entrevista de salida, siendo una mínima proporción de 18 empleados.

**UBICACION INADECUADA.-** Este motivo se suscitó en 22 trabajadores, los cuales tenían problemas para trasladarse a su centro de trabajo, en el comentario obtenido de las entrevistas de salida, estos empleados vivían en sitios alejados o distantes de su centro de labores.

En la GRAFICA No. 4 se ilustrarán los porcentajes de cada una de las causas que conforman el total de 453 bajas que conforman el Grupo de Rotación por Renuncia Voluntaria.

COMPORTAMIENTO DE LAS 453 BAJAS EN EL TIPO  
DE ROTACION RENUNCIAS VOLUNTARIAS



INDICE DE ROTACION DE PERSONAL  
EN LA INSTITUCION DE CREDITO

A continuación se muestra el índice de Rotación de Personal con la aplicación de la siguiente fórmula:

$$\text{ROTACION} = \frac{\text{TOTAL DE BAJAS X 100}}{\text{No. DE EMPLEADOS EN PLANTILLA}}$$

EJERCICIO 1992

$$\text{ROTACION} = \frac{631 \times 100}{4168} = 15.13\%$$

El resultado obtenido en el caso práctico reflejó un índice de rotación aceptable.

El índice aceptable de rotación de personal es del 15% pero se deben buscar los porcentajes aceptables de rotación por su origen.

Las causas fuera de control de la empresa deben ser en porcentajes aceptables (15%), como lo sería la Rotación Inevitable y la Rotación por Rescisión de Contrato. En el caso segundo sabemos que están hasta cierto grado, fuera de control de la empresa, porque a pesar de los exámenes que se le aplican al trabajador antes de su ingreso, es difícil determinar el comportamiento de éste, una vez dentro del desempeño de sus labores.

En lo referente a la Rotación Voluntaria debe ser la más adecuada de ser tomada en consideración, para la posible disminución de rotación de personal. En el siguiente capítulo se proponen algunos aspectos que se deben analizar y que a mi consideración aplicándolos pueden disminuir la Rotación de Personal y aumentar la Productividad en la Institución de Crédito.

### CAPITULO III

#### PROPUUESTAS PARA DISMINUIR LA ROTACION DE PERSONAL

##### A. MOTIVACION

Un motivo, es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera, o al menos a desarrollar cierta propensión hacia un comportamiento específico. Este urgir a actuar puede ser impulsado por un estímulo externo o puede ser generado desde el interior por los procesos mentales del individuo. Las diferencias de motivación son indudablemente las consideraciones de mayor importancia en el entendimiento y predicción de las diferencias en la conducta individual.

La motivación se relaciona con el sistema cognoscitivo. Las acciones del hombre son guiadas por sus conocimientos, por lo que él piensa, cree, y anticipa. La respuesta motivacional se da en función de fuerzas activas y móviles, representadas por palabras como "deseo" y "temor". El individuo quiere poder, quiere alcanzar categoría, teme al aislamiento social y las amenazas a su autoestimación. Además, un análisis motivacional presupone una meta, respecto a cuyo logro el hombre gasta energías.

Es evidente que las necesidades varían con el individuo, y por lo tanto, lo llevan a diferentes patrones de comportamiento. Además las necesidades cambian con el tiempo. Su sistema de valores evoluciona continuamente y una parte integral de esta evolución es el proceso motivacional. A medida que se satisfacen algunas necesidades, éstas pasan a ocupar un lugar secundario en el esquema de cosas. Otras se desarrollan a través de la experiencia. La frustración y el conflicto son buenos ejemplos de fuerzas que modifican los deseos individuales. La retroalimentación sobre los logros o propiedad relativa de un patrón de comportamiento particular,

pueden modificar el nivel de aspiraciones con respecto a los objetivos. Por lo tanto, el entendimiento de la motivación individual requiere una reactualización continua con objeto de reflejar la mezcla de objetivos más recientes. Un estímulo idéntico usado en diferentes puntos del tiempo puede evocar respuestas diferentes, debido a que el sistema de valores ha cambiado.

#### PRIMERAS TEORIAS SOBRE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES

MODELO TRADICIONAL.- Se asocia a la escuela de la Administración Científica, en donde el gerente se aseguraba que los trabajadores ejecutaran sus tareas aburridas y repetitivas en la forma más eficiente, y decían como debían realizarlas, aplicando un sistema de incentivos salariales.

MODELO DE RELACIONES HUMANAS.- Se refería a aquellos contactos sociales que el personal tenía en el trabajo también eran importantes y que lo repetitivo y aburrido de las tareas eran factores que reducían la motivación. Así, el gerente podía motivar a los empleados reconociendo sus necesidades sociales y haciéndolos sentir útiles e importantes.

En consecuencia a los empleados se les daba libertad para que tomaran sus propias decisiones en el trabajo. Se suministraban más información a los trabajadores respecto a las intenciones de los gerentes y las operaciones de la organización.

MODELO DE LOS RECURSOS HUMANOS.- Esta teoría señala que los empleados eran motivados por muchos factores: no sólo por el dinero o el deseo de la satisfacción, sino también por la necesidad de logro y el trabajo significativo. Se dice que ya todos estamos motivados para realizar un buen trabajo y que no necesariamente consideramos el trabajo como algo negativo.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Los empleados tienden a obtener satisfacción de un buen desempeño. De ahí que se les pueda dar mucha mayor responsabilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de sus tareas.

#### IMPULSOS MOTIVACIONALES DEL SER HUMANO

Cada individuo desarrolla ciertos impulsos motivacionales como producto del medio cultural en el que vive, y éstos afectan la manera en que los individuos ven sus trabajos y manejan sus vidas.

A continuación se señalan los cuatro impulsos motivacionales:

**MOTIVACION PARA EL LOGRO.**- Es el impulso que tienen algunas personas para superar retos y obstáculos a fin de alcanzar metas. El individuo desea desarrollarse y crecer, y avanza por la pendiente del éxito. El logro es importante por sí mismo y no por las recompensas que lo acompañan. El empleado trabaja más duro cuando percibe que recibirá reconocimiento personal por sus esfuerzos, cuando solamente hay un riesgo moderado de fracasar y cuando reciben retroalimentación específica sobre su desempeño anterior.

**MOTIVACION POR AFILIACION.**- Es el impulso por relacionarse con las personas en un medio social. Los empleados con motivos de afiliación trabajan mejor cuando los felicitan por sus actitudes favorables y su cooperación. Las personas motivadas por el logro seleccionan asistentes que sean técnicamente capaces, prestando poca importancia a los sentimientos personales hacia ellos; no obstante, los motivados por la afiliación tienden a seleccionar amigos para que los rodeen. Reciben satisfacciones internas al estar con amigos y desean libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones.

**MOTIVACION POR COMPETENCIA.**- Es un impulso por realizar un trabajo de gran calidad. Estos empleados buscan dominar su trabajo, desarrollar habilidades para solución de problemas y se esfuerzan por ser innovadores. Lo más importante es que se benefician de sus experiencias. En general tienden a desempeñar un buen trabajo debido a la satisfacción interna que experimentan al hacerlo y a la estima que obtienen de los demás. Este tipo de empleados esperan un trabajo de alta calidad por parte de sus subordinados y podrían mostrarse impacientes si los que trabajan con ellos no lo hacen bien. De hecho su impulso hacia un buen trabajo puede ser tan grande que tienden a pasar por alto la importancia de las relaciones humanas en el trabajo o la necesidad de mantener niveles razonables de producción.

**MOTIVACION POR PODER.**- Es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones. Estos empleados desean crear un impacto en sus organizaciones y están dispuestos a correr riesgos para lograrlo. Una vez que obtienen este poder, pueden utilizarlo constructiva o destructivamente. Las personas motivadas por el poder son excelentes gerentes si sus impulsos son a favor del poder institucional y no del poder personal.

#### FORMAS DE ESTUDIAR LA MOTIVACION

Existen tres maneras de estudiar la motivación en base a las siguientes teorías:

##### TEORIA DE CONTENIDO

Subraya el conocimiento de las características del individuo que le hacen obrar de cierta manera. Los individuos tienen necesidades internas que se sienten motivadas a reducir y satisfacer. Este enfoque parece sencillo, sin embargo, en

la práctica la motivación es mucho más complicada y esto se debe a las siguientes razones:

- Las necesidades difieren considerablemente entre los individuos y cambian con el tiempo.
- Las formas de traducir finalmente las necesidades de acciones también varían mucho según las personas.
- La gente no siempre actúa de manera congruente en lo tocante a sus necesidades.
- Difieren las reacciones de la gente ante la satisfacción de las necesidades o ante la no satisfacción de ellas.

Cuando mejor conozcamos a quienes nos rodean en mejores condiciones estaremos de entender sus necesidades y lo que los motivará. Sin embargo, el comportamiento humano depende de tantas complejidades y alternativas que necesariamente haremos predicciones erróneas un buen número de veces.

#### TEORIA DEL PROCESO

Esta teoría pone de relieve el cómo se motiva al individuo y con cuáles metas. Con esta perspectiva, las necesidades no son más que un elemento del proceso en virtud del cual las personas deciden como portarse. Por ejemplo, pueden advertir la gran posibilidad de recibir algunos premios si actúan de cierta manera; esta recompensa se convertirá en un incentivo o motivo de su comportamiento. La parte central de las teorías del proceso es la noción de las expectativas, es decir, lo que según las previsiones del sujeto sucederá a consecuencia de su comportamiento. Un factor más de la motivación es la valencia o fuerza de la preferencia por el resultado previsto.

## TEORIAS DE REFORZAMIENTO

Estas teorías reciben a veces el nombre de modificaciones de la conducta o condicionamiento operante. Esas teorías no utilizan el concepto de un motivo o proceso de motivación, por el contrario, se ocupan de cómo las consecuencias de una acción pasada influyen en las acciones futuras en un proceso cíclico de aprendizaje. Según esta perspectiva, la gente actúa en cierta forma porque en el pasado aprendió que ciertas conductas se acompañaban de resultados agradables y que otras se asociaban a resultados desagradables. Puesto que el hombre generalmente prefiere el primer tipo de resultados, tiende a evitar las conductas con consecuencias desagradables.

### UN ENFOQUE DE SISTEMAS SOBRE LA MOTIVACION EN LAS ORGANIZACIONES

Se debe de considerar antes, el conjunto de fuerzas que actúan sobre el empleado si quiere entenderse bien su motivación y conducta. El sistema consta de tres grupos de variables que afectan a la motivación en las organizaciones:

**LAS CARACTERISTICAS INDIVIDUALES.-** Son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a la situación de trabajo. Sin duda, la gente difiere en esas características, y por tanto también sus motivaciones serán distintas.

**LAS CARACTERISTICAS DEL TRABAJO.-** Son los atributos de las tareas del empleado e incluyen el grado de responsabilidad, la diversidad de tareas y el grado en que el trabajo reúne las características que satisfacen al personal. Un trabajo intrínsecamente satisfactorio motivará más a los empleados que a uno que no lo sea.

**LAS CARACTERISTICAS DE LA SITUACION DE TRABAJO.-** Son factores del ambiente laboral del individuo, entre los que se consideran las políticas, los sistemas de recompensas, la cultura organizacional y el ambiente inmediato de trabajo.

#### **MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO**

La modificación o aprendizaje del comportamiento se basa en la ley del efecto, la cual establece que el comportamiento que haya producido consecuencias positivas tenderá a repetirse, mientras que el que acarrea consecuencias negativas o castigo, tenderá a no repetirse.

El proceso de modificación del comportamiento puede representarse con el siguiente esquema:

**ESTIMULO -- RESPUESTA -- CONSECUENCIAS -- RESPUESTA FUTURA.**

Esto significa que para cambiar el comportamiento de un individuo, se debe cambiar la consecuencia del comportamiento. Para que las consecuencias influyan en el comportamiento de una persona es importante que guarden una relación estrecha con ese comportamiento. Una razón por la cual los gerentes a menudo no logran motivar a los subordinados consiste en que el reforzamiento que ofrecen no está ligado estrechamente a las acciones de éstos.

#### **METODOS DE MODIFICACION DEL COMPORTAMIENTO**

Son cuatro las técnicas que se pueden aplicar para modificar el comportamiento de un subordinado:

a) **Reforzamiento Positivo.-** Estimula la repetición de una conducta determinada. Los reforzadores pueden ser:

- **Primarios**, como son el agua y la comida, los cuales satisfacen necesidades biológicas.

- Secundarios, son el elogio, la promoción, y el dinero. Casi todos consideramos estos reforzadores como gratos y de ahí que se repitan las conductas que producen tales recompensas.

b) Aprendizaje por evitación.- Tiene lugar cuando aprendemos a evitar las consecuencias desagradables o a escapar de ellas. En el lugar de trabajo, el aprendizaje por evitación se realiza generalmente cuando los compañeros o supervisores critican las acciones de un empleado. El individuo tratará de evitar críticas futuras mejorando su desempeño.

c) Extinción.- La extinción y el castigo tienen por objeto reducir el comportamiento indeseado en vez de reforzar el deseado. La extinción es la ausencia de reforzamiento después de realizar un comportamiento indeseado; la conducta que se ignora desaparece con el tiempo o se "extingue". En el lugar de trabajo, la extinción suele utilizarse en el trato con empleados demasiado inquisitivos o con los que causan un poco de desorden.

d) Castigo.- Mediante el castigo, los gerentes tratan de corregir la conducta incorrecta de los subordinados, proporcionándoles consecuencias negativas. Algunas formas frecuentes de castigo son: hacer críticas duras, castigar con multas, negar privilegios, degradar y reducir la libertad del empleado al hacer su trabajo.

Por definición, el castigo sólo le indica al sujeto lo que no debería hacer, no lo que debería hacer. Así pues, a un error puede suceder otro cuando trata de descubrir, por tanteo, la conducta que no será castigada. Además el castigo produce resentimiento, el cual suele ser contraproducente. Para la mayor parte de los miembros de una

organización que sean maduros y estén dispuestos a ser productivos, el reforzamiento positivo combinado con la extinción en caso necesario es más eficaz y humano.

#### PAUTAS PARA UNA EFECTIVA MOTIVACION

Hay discrepancias entre los métodos con que se motiva a los empleados en la mayor parte de las empresas y los hallazgos de las teorías más recientes. Ello puede deberse a que muchos gerentes no las conocen y que otros prescinden de ellas. A menudo prefieren las teorías más antiguas de la motivación porque llevan años de estar familiarizados con ellas y son más fáciles de aplicar a grandes números de empleados. Los adelantos más recientes hacen hincapié en la necesidad de entender a los subordinados, de planear cuidadosamente lo que debe de hacerse y de ser congruentes y pacientes en la realización de los planes. Todas las acciones anteriores requieren trabajo arduo y autocontrol. Además el aumento de la automatización y la computación pueden hacer que muchos gerentes piensen que los empleados poco pueden hacer para mejorar el funcionamiento de los sistemas productivos.

Aquí se enlistan algunas implicaciones que las actuales teorías de la motivación para el trabajo tienen para los gerentes:

1.- Los gerentes deben buscar en forma activa e intencional la motivación de sus subordinados.

2.- Los gerentes deben conocer sus virtudes y limitaciones antes de tratar de modificar las de los demás.

3.- Los gerentes deben reconocer que los empleados poseen diferentes motivos y habilidades.

4.- Las recompensas deben relacionarse con el desempeño, no con la antigüedad ni con otras consideraciones que no se basen en los méritos.

5.- Deben diseñarse trabajos que ofrezcan reto y variedad. Los subordinados han de saber claramente lo que se espera de ellos.

6.- Los gerentes deben favorecer una cultura organizacional que se oriente al desempeño.

7.- Los gerentes deben permanecer en estrecho contacto con los empleados y resolver los problemas según vayan presentándose.

8.- La cooperación activa de los empleados, ha de buscarse al mejorar la producción de la organización; después de todo, también ellos tienen un interés directo en la empresa.

## B. EVALUACION DEL DESEMPEÑO Y RECOMPENSAS

### EVALUCION DEL DESEMPEÑO

Es una de las tareas más importantes del gerente y sin embargo casi todos admiten con franqueza que les cuesta trabajo cumplir satisfactoriamente. No siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado, y a menudo, resulta incluso más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor.

### EVALUACION FORMAL E INFORMAL

La evaluación del desempeño es el proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización. Este proceso se realiza tanto de manera informal como

sistemática.

La evaluación informal se realiza todos los días. Debido a la estrecha relación entre el comportamiento y su retroalimentación, esta evaluación estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable. Los empleados deben ver la evaluación informal como algo importante que forma parte integral de la cultura de su organización.

La evaluación sistemática se lleva a cabo semestral o anualmente de manera formalizada. Esas apreciaciones tienen cuatro finalidades:

1) Permitir a los subordinados conocer formalmente como se clasifica su desempeño actual;

2) Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos;

3) Localizar a los que requieren adiestramiento complementario; y

4) Contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos a promoción.

#### ENFOQUES DE LA EVALUACION FORMAL

Existen cuatro métodos básicos de evaluación en las organizaciones.

1.- Evaluación de los subordinados por el superior; es sin duda el más frecuente.

2.- Un grupo de superiores evalúan a un subordinado; es el método más usado después del anterior. Este método suele ser más eficaz que la evaluación hecha por un sólo superior. Sin embargo es lenta y, a menudo, disminuye el sentido de

responsabilidad de los subalternos ante su superior, ya que quiere quedar bien con otros superiores.

3.- Un grupo de colegas que evalúan a otro; al individuo lo evalúan sus compañeros de trabajo que ocupan el mismo nivel organizacional. No es muy frecuente debido a la dificultad de pedir a los empleados que hagan evaluación sobre las cuales se pueden basar decisiones de incrementos salariales o de promoción.

4.- La evaluación de los jefes por los subordinados; éstos enjuician el desempeño de su jefe. Aunque no se emplea mucho esta técnica va cobrando popularidad como método para evaluar a los gerentes y ayudarles a mejorar su desempeño.

Tradicionalmente, las evaluaciones se han concentrado en características personales como inteligencia, firmeza, creatividad, y capacidad para llevarse bien con la gente. En la actualidad, las evaluaciones se basan cada vez más en el desempeño individual; es decir, en la eficacia con que el subordinado ayuda a la organización.

#### PROBLEMAS DE EVALUACION

La meta de la evaluación es mejorar el desempeño futuro de los subordinados y esta meta es difícil de alcanzar si los gerentes actúan en su papel tradicional de juez. Por el contrario, un gerente y un subordinado deberían establecer metas de desempeño juntos y luego evaluar el progreso en su obtención.

Aparte de la tendencia a juzgar a los subordinados, hay otros obstáculos que el gerente habrá de evitar a fin de hacer más eficaces sus programas de evaluación formal e informal.

1.- Cambio de Criterios. Algunos gerentes evalúan a cada subordinado conforme a diferentes criterios y expectativas.

Para que dé buenos resultado la evaluación, los subordinados han de estar convencidos de que el método se basa en criterios uniformes y justos.

2.- Prejuicio del Valuador. Algunos gerentes permiten que sus prejuicios personales distorsionen las evaluaciones que dan a los subordinados. Un número cada vez mayor de organizaciones tratan de resolver este problema y para ello piden que los informes de la evaluación incluyan datos o explicaciones.

3.- Diferentes Patrones del Valuador. Los gerentes tienen diferentes estilos de evaluar; algunos son muy exigentes, otros son más comprensivos. La ausencia de criterios uniformes de juicios es injusto para los empleados, que pueden sentirse confusos respecto a su situación; asimismo es injusto para la empresa, puesto que le será difícil decidir cuales empleados han de recibir un premio.

4.- El Efecto de Halo. Existe una tendencia común llamada efecto de halo; es dar una evaluación alta o baja a los subordinados en todas las medidas del desempeño, basándose para ello en una de sus características. Valuar a los empleados por separado en varias medidas del desempeño y alentar a los valuadores para que eviten el efecto de halo, son dos maneras de poder disminuirlo.

#### RECOMENDACIONES COMPLEMENTARIAS

A) La Dirección debe procurar integrar la evaluación del desempeño en la cultura general de la organización y en la estrategia de recursos humanos, a fin de subrayar su

importancia y realizarla en forma constante.

B) La naturaleza del trabajo de un empleado, lo mismo que las expectativas que conlleva y las formas en que se medirá el desempeño, deben darse a conocer en el momento de la contratación.

C) Las discusiones referentes a las bases de los incrementos del sueldo y la relación entre sueldo y desempeño han de ser una parte intrínseca e importante del proceso de evaluación.

D) En un proceso independiente, bien integrado al sistema global de la administración de recursos humanos, el gerente discutirá las oportunidades de desarrollo profesional del empleado.

E) El empleado debe ser un socio activo y de iguales derechos que el gerente durante todo el proceso valorativo.

#### TIPOS DE RECOMPENSAS

Terminando el proceso de evaluación del desempeño, se procede a recompensar a los trabajadores que por sus propios méritos obtuvieron las mejores evaluaciones. A continuación observaremos las recompensas que la organización puede utilizar para motivar el desempeño en el trabajo.

##### Recompensas Intrínsecas:

Son inherentes a la ejecución misma del trabajo. Incluyen recompensas físicas, como sentimientos de seguridad, pertenencia, logro, capacidad, autoestima, estima de otros, poder, afiliación y autorrealización.

### Recompensas Extrínsecas:

Son las que están fuera del desempeño real en el trabajo, pero se puede asociar a él. El pago y la promoción son importantes recompensas extrínsecas en el mundo del trabajo. Las alabanzas, reconocimientos y diversos símbolos de posición tampoco son inherentes al trabajo, pero se pueden asociar a él. Por supuesto, la promoción está limitada por la existencia de vacantes en niveles superiores. El pago es más flexible, debido a que se puede dividir y variar, tanto sobre una base grupal como sobre una base individual. La organización debe buscar aumentar una relación positiva entre pago y desempeño, de manera que aquel pueda obtener poder como motivador.

Cabe hacer mención que si se hace la evaluación del desempeño y no se procede a premiar (aumento de sueldo o promoción) a los trabajadores seleccionados, éstos se van a desmotivar y por consecuencia bajarán su productividad y los que en la evaluación no fueron los seleccionados en el futuro mantendrán un mismo nivel productivo y no les interesará modificar positivamente su desempeño ocasionando un estancamiento en la productividad dentro de la empresa.

### C. ANALISIS DE PUESTOS

Es la técnica que tiene como finalidad conocer lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requieren para desempeñar bien el puesto; es requisito previo saber lo que se va a realizar en éste. Se define como puesto "al conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal". (16)

---

(16) Jaime A. Grados.- *Inducción, reclutamiento y selección*, Editorial Manual Moderna, México, 1988, pág. 118.

El concepto puesto implica dos elementos esenciales, que son:

a) Su contenido, determinado por el conjunto de funciones concretas.

b) Sus requisitos, determinados por los factores de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos elementos son necesarios para desempeñar eficientemente la labor.

Es difícil determinar los elementos que integran el puesto, ya que éste no sólo está formado por una serie de actividades materiales y tangibles, sino que existen también un conjunto de factores que son más difíciles de determinar, como la habilidad, el esfuerzo y la responsabilidad que requiere el trabajador para realizar su trabajo.

El análisis de puestos es una investigación sobre los mismos, encaminada a conocer y definir su contenido y requisitos; lo fundamental en ella, es la separación y ordenamiento de los elementos que componen un puesto.

Para aplicar esta técnica se requiere:

- Recabar todos los datos referentes al puesto, con integridad y precisión.
- Separar los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.
- Consignar por escrito los datos obtenidos de manera clara y sistemática.
- Organizar el conjunto de los resultados del análisis.

## ACTIVIDADES INVOLUCRADAS EN EL ANALISIS DE PUESTOS

**Aprobación por parte de la Gerencia.-** Para lograr esto, es necesario presentar la implantación del sistema como una inversión y hacer el presupuesto de su costo de manera clara, precisa y justificable. Se debe mencionar también los beneficios que se obtendrán.

**Fijar Objetivos.-** Esto para conocer el tipo de factores que van a ser investigados, la forma de estructurar los datos que se obtengan, etc.

**Establecimiento de un Programa de Acción.-** Esto nos servirá para determinar en que secuencia se hará el análisis, calcular el tiempo aproximado que tardaremos en llevarlo a cabo, comprobar si estamos cumpliendo con los objetivos planeados, etc.

**Selecciónar al Personal que hará el análisis.-** El analista debe poseer ciertas aptitudes, como capacidad de observación, mente analítica y facilidad de expresarse clara y objetivamente.

**Entrenar a los analistas.-** Es necesario que éste posea una preparación adecuada; es decir, que sea entrenado en el manejo de técnicas y situaciones.

**Definir métodos de Trabajo y diseñar instrumentos de recopilación de datos.-** Los métodos de trabajo son los mismos que se utilizan para la extracción de información; los más comunes son la entrevista, los cuestionarios y la observación directa. El diseño se refiere a la elaboración de instrumentos adecuados en cuanto al orden, secuencia y nivel de aplicación.

**Campaña de Información y Motivación.**- Se debe informar al trabajador lo que se va a hacer, ésta se puede transmitir por medio de folletos, boletines, etc., que indiquen las finalidades y beneficios del análisis. La campaña de motivación debe ser paralela a la de información y la finalidad es obtener ayuda del personal y convencer a los sujetos involucrados de que son elementos importantes en el análisis y, por ende, su cooperación será de gran utilidad.

**Selección de los titulares del puesto, de quienes se obtendrá la información.**- Para garantizar el análisis eficiente, un requisito importante es seleccionar a los trabajadores adecuados, de acuerdo a las siguientes características:

- Experiencia en el puesto
- Rendimiento adecuado
- Facilidad para comunicarse
- Responsabilidad
- Tipo de relaciones con otros trabajadores

Sin la anuencia del Sindicato puede dificultarse el llevar a cabo un buen estudio, por lo que es importante su participación, ya que incluso puede influir favorablemente en el personal.

#### ACTIVIDADES PARA LA RECOPIACION DE DATOS

##### Observación:

- Introspección del trabajo. Este análisis lo hace el interesado; escribe un informe y lo presenta a su jefe inmediato para revisión.
- Observación Natural. El analista observa a la persona como realiza las actividades del puesto, sin registros ni anotaciones.

- Observación Controlada. El analista lleva registros cuidadosos. Es más objetiva que la anterior.

#### Entrevista:

- Libre. No existe orden establecido ni directriz.
- Dirigida. Se eligen temas de antemano y sobre ellos se encauza la entrevista.
- Estandarizada. Normalmente se efectúa con base a un cuestionario en el que se establecen las pautas a seguir, para posteriores comparaciones.

#### Cuestionarios:

- De respuestas abiertas. El ocupante del puesto contesta con sus propias palabras.
- De elección forzosa. Se ofrecen varias alternativas para su solución.

### ELABORACION DEL ANALISIS DE PUESTOS DEFINITIVO

Una vez recopilados, analizados y verificados los datos, se elaborará el análisis de puestos definitivo, describiendo detallada y sistemáticamente los elementos que lo integran. Este informe debe ser claro y preciso para evitar ambigüedades.

Un puesto no es estático; por lo tanto se recomienda que el análisis, en general, se actualice cada uno o dos años.

### ELEMENTOS DE UN ANALISIS DE PUESTOS

Descripción del Puesto.- Consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, en las funciones que éste comprende. La descripción del puesto está formada por tres partes:

a) Descripción Encabezado. Se refiere a los datos que nos permiten la identificación del puesto; contiene los siguientes puntos:

- Título del puesto
- Clave
- Horario
- Sueldo asignado al puesto
- Ubicación del puesto
- Jerarquía y contactos
- Número de trabajadores que desempeñan el puesto

b) Descripción Genérica. Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto como un todo y en forma muy breve. La principal función es mencionar el objetivo básico de este elemento al que con mayor frecuencia se recurre.

c) Descripción Específica. Consiste en una descripción detallada de las operaciones que realizan en un puesto determinado. Es recomendable enumerar estas actividades en orden progresivo, incluyendo los siguientes puntos:

- Actividades diarias
- Actividades periódicas
- Actividades eventuales
- Accesorios del puesto

#### ESPECIFICACION DEL PUESTO

Es el producto del análisis que consiste en un reporte escrito de la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante.

1.- Habilidad. Es la capacidad necesaria para desempeñar el puesto y se divide en dos clases:

- Habilidad Física
- Habilidad Mental

2.- Responsabilidad. Se deriva de la actividad propia del puesto y de la relación que ésta guarda con el proceso productivo, con el equipo que se maneja, con datos confidenciales, etc. Se puede medir en términos de probabilidad -riesgo- y consecuencias de los errores que pueda cometer el trabajador.

La Responsabilidad puede ser:

- Por el trabajo de otros
- Por valores
- Por trámites, procesos o procedimientos

En general, la determinación del grado de responsabilidad nos ayudará a determinar, junto con otros factores como el esfuerzo, si el salario que recibe el trabajador es justo y equitativo.

3.- Esfuerzo. Puede ser físico o mental y está determinado en gran parte por el tipo de habilidades que requiere el trabajador, y la intensidad o grado en que ésta se aplica para desempeñar el puesto.

4.- Condiciones Físicas. Involucra todas aquellas consideraciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume el ocupante del puesto. Dentro de las condiciones del medio están:

- Iluminación, limpieza, humedad, ventilación, ruidos, temperatura, olores desagradables y espacio.
- Posición: La postura que debe adoptar el trabajador para realizar su trabajo, se debe especificar en términos fisiológicos.
- Riesgos: Contraer enfermedades y sufrir accidentes.

5.- Otros requisitos del puesto. Son datos adicionales para nuestro análisis. En general, se refieren a condiciones de tipo físico que necesite el sujeto para cubrir el puesto. Algunos de ellos dependen de las políticas de la empresa. Se pueden distinguir entre otros: Edad, estatura, sexo, peso, estado civil, disponibilidad para viajar, presentación y nacionalidad.

A veces se suelen incluir en la especificación del puesto las consideraciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza, éstos datos pueden servir para:

- Detectar errores y necesidades de cambio
- Tomar medidas preventivas

#### DATOS GENERALES

Son elementos de cierre del análisis que nos sirven de referencia en caso necesario, e incluyen: el nombre de la persona que entrevistó, el nombre de la persona de la que obtuvimos la información, fecha de la entrevista y fecha en que se terminó el análisis.

Asimismo, las sugerencias que logremos recabar del personal estudiado nos permitirá canalizar alternativas que pueden ser exitosas en su aplicación.

#### FUNCION DEL ANALISIS DE PUESTOS

El proceso de análisis de puestos puede ser aplicado para varios fines; los principales son:

- Seleccionar Personal
- Fijar Programas Adecuados de Entrenamiento
- Valorar Puestos
- Mejorar los Sistemas de Salarios
- Seguridad Industrial
- Hacer un Estudio de Calificación de Méritos

En suma, el análisis de puestos es un procedimiento mediante el cual se analizan éstos, determinando el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que requieren cada uno en comparación con los demás, a fin de establecer, entre otras cosas, una relación lógica y objetivos entre los factores y la estructura de los salarios.

La especificación de las condiciones de trabajo dirige la atención de la empresa, sindicato, trabajador y supervisor hacia el estado actual de las cosas, en cuanto a los riesgos existentes, mejoras y enmiendas posibles a las condiciones en las que trabaja el ocupante del puesto.

#### BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, supervisores, trabajadores y departamento de personal.

##### 1.- Para la Empresa.

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más eficiente.

## 2.- Para el Trabajador.

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Le auxilia a saber si trabaja adecuadamente.
- Le indica sus errores y aciertos, haciendo que resalten sus méritos y su colaboración.

## 3.- Para los Supervisores.

- Conocen amplia y objetivamente las operaciones encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización de trabajo.

## 4.- Para el Departamento de Recursos Humanos.

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- Lo orienta en la Selección de Personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más adecuado conforme a sus aptitudes.
- Ayuda a establecer correctos programas de adiestramiento.

- Le informa para la valuación de puestos.
- Lo orienta para efectuar estudios de calificación de méritos.

#### D. VALUACION DE PUESTOS

La finalidad de la valuación de puestos es proporcionar bases sistemáticas y objetivas para la determinación del valor relativo de los diferentes trabajos y así, poder establecer un sistema racional de paga. La valuación de puestos determina la importancia que realmente tiene el puesto dentro de la organización, pues establece el grado de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que son necesarios para desarrollar éste, y así poder realizar una justa comparación del puesto con los demás dentro de la organización. Por otra parte, tiene como resultado que la relación empleado patrón sea más armoniosa.

Los sistemas de valuación de puestos están divididos en tres grupos:

##### 1.- SISTEMAS NO CUANTITATIVOS.

Estos sistemas carecen de elementos numéricos para su determinación; los principales son el de Alineamiento y el de Grados.

**SISTEMA DE ALINEAMIENTO.**- Llamado también de Rangos, de organización, de valuación por series y de categorías. En él todos los puestos se jerarquizan y se ubican en una escala continua. Se parte del más importante para la empresa hacia el más elemental. La clasificación se realiza tomando en cuenta la dificultad relativa de las tareas y el valor de éstas para la organización.

**Procedimiento:**

- Se harán, tantos juegos de tarjetas de los puestos que se van a evaluar, como miembros del comité valuador que existan.
- Se pide a cada miembro del comité valuador que ordene las tarjetas según considere la importancia de cada puesto para la organización.
- Los datos se vacian en la tabla de concentración de datos.
- Se obtiene un promedio para cada puesto y jerarquiza.

La desventaja de este sistema es su subjetividad. Además no es flexible, ya que sería necesario rehacer la valuación de puestos si se agrega un puesto más en la organización.

Asimismo este sistema sólo se aplica en pequeñas organizaciones. La ventaja de este sistema es que resulta rápido y barato.

**SISTEMA DE GRADOS.**- Consiste en establecer una serie de grados o categorías para identificar los puestos que se van a valorar. En este sistema se elabora una definición de cada categoría, se hace clasificación para cada puesto dentro de clases predeterminadas y se asignan rangos de sueldos a cada una de ellas.

**Procedimiento:**

- Establecer los grados en los que pueden estar comprendidos los puestos de la organización.
- Definir cada grado o clase.

- Agrupar los puestos en el grado correspondiente, en base a la actividad que cada puesto exige; ésto se obtiene del análisis de puestos.
- Una vez agrupados los puestos en los diferentes grados o clases, se procede a la asignación de un salario o sueldo.

Dentro de las ventajas que se pueden observar en la aplicación de este método, tenemos en primer lugar la facilidad de comprenderlo, su sencillez en el procedimiento y lo satisfactorio de sus resultados en pequeñas empresas. La desventaja que tiene es la dificultad que se presenta al describir cada grado, una cierta complejidad al fijar rangos, y la confusión que puede resultar al trabajar con puestos de títulos similares.

## 2.- SISTEMA HIBRIDO.

Este sistema contiene elementos tanto de los sistemas cuantitativos como de los no cuantitativos, y está representado por el método de Comparación de Factores.

METODO DE COMPARACION DE FACTORES.- Los resultados que de él se obtienen son más representativos de la realidad y más imparciales en su apreciación que si se usan los sistemas cuantitativos. El método consiste en dar un orden a los diferentes empleos, tomando como punto de referencia los factores que integran aquellos. Este método supone también la asignación de valores en pesos, que pueden representarse con puntos.

#### Procedimiento:

- Integración de comité.
- Elección del puesto clave, que es la base del ordenamiento.
- Elección de factores (Aptitudes mentales, aptitudes físicas, habilidad, responsabilidad y condiciones de trabajo).
- Ponderación de cada puesto de acuerdo con los factores antes señalados. Posteriormente se concentrarán las calificaciones dadas a cada puesto según el factor y, por último, se promedian.

Una vez que las escalas de valuación están terminadas, es fácil incorporar nuevos puestos a estas escalas, debido a la flexibilidad del sistema. Sin embargo, si no están bien establecidos los criterios de salarios para los puestos claves, toda la escala puede verse afectada. Asimismo, un cambio en las funciones del puesto tipo usado para establecer la escala, puede hacer variar los valores completos de ésta. Por otra parte, a corto plazo este sistema es más costoso que los anteriores.

### 3.- SISTEMAS CUANTITATIVOS.

Estos sistemas utilizan elementos numéricos o puntuaciones. El Sistema de Valuación por Puntos y el Perfil Guía de Hay quedan comprendidos en éstos.

SISTEMA DE EVALUACION POR PUNTOS.- Esta basado en la asignación de puntos a cada una de las características necesarias para el desempeño de un puesto. Los fundamentos de este sistema son los siguientes:

- Comparar las características de un puesto con modelos o definiciones que ya han sido preestablecidas.
- Dar a los mismos un valor determinado con base al Auto anterior.
- Asignar a cada puesto el sitio que le corresponda, en una escala de sueldos o salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

**Procedimiento:**

- Definición de factores o características.
- Asignación de porcentajes o valores a los diferentes factores.
- Definición de subfactores.
- Asignación de valores a los subfactores.
- Determinación de la escala que se va a utilizar para valorar.
- Definición de grados dentro de cada subfactor.
- Fijación de valor en puntos correspondientes a cada puesto.
- Comparación de los salarios y valores en puntos.
- Elaboración de la gráfica de dispersión de salarios.
- Trazado de la recta ideal.
- Determinación de las escalas de valuación.

Ventajas: a) Es altamente confiable; b) Emplea una escala de tipo gráfico que lo hace más objetivo que los demás sistemas; c) La división de las funciones del puesto en factores, permite valorar todos los componentes del puesto; d) Es más flexible que todos los anteriores sistemas, ya que se puede adoptar con facilidad, en caso de que sea agregado un nuevo puesto a la escala de valuación.

Desventajas: a) Requiere de entrenamiento para todos los miembros del comité valuador; b) En ocasiones, la valuación por puntos se hace en una forma rápida y poco arbitraria y, en otras, supone mucho tiempo.

PERFIL GUIA DE HAY.- El sistema fue desarrollado por Edward N. Hay en 1951; en 1954 fueron creadas las tablas guía, mediante las que se explica la asignación de puntos de valuación. A partir de entonces se le conoce como el Sistema Perfil Guía de Hay. Este sistema contiene algunos aspectos del método de comparación de factores, así como el de puntos, además de los propios.

A continuación se exponen los factores y subfactores considerados por el Perfil Guía de Hay.

- Conocimiento: limitado, relacionado, diversificado y complejo.
- Resolución de Problemas: repetitivo, patrón, interpolativo, adaptativo, creativo.
- Resultados: muy pequeño o indeterminado, pequeño, medio, grande.

A través del Sistema Hay, la valuación de puestos puede hacerse en dos formas:

- Por medio de las tablas guía: Estas tablas son elaboradas con base en las características y necesidades de la empresa, y de la misma manera lo son los valores asignados a cada factor del puesto.
- Por medio del perfil del puesto: Para obtener este perfil se considera la proporción de conocimientos, resolución de problemas y resultados, que en su conjunto integran 100% de la estructura del puesto.

Ventajas: a) Se basa en principios y conceptos que son de fácil manejo; b) Reduce al mínimo los juicios subjetivos de los miembros del comité evaluador.

Desventajas: a) En nuestro país, Hay y Asociados tienen el derecho exclusivo para la implantación y mantenimiento del método; b) El costo de implantación y mantenimiento es alto; c) Se requiere de entrenamiento de los evaluadores.

## **E. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

### **VACANTE**

El proceso inicia cuando se presenta una vacante, cuya definición literal es: puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar. Esta puede deberse a una baja en la Institución o por nueva creación de puesto.

### **REQUISICION**

El reemplazo y el puesto de nueva creación, se notifican a través de una requisición al Area de Personal, señalando los

motivos que la están ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar, el departamento, ubicación, turno, horario y sueldo.

Recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y valuación de puestos, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.

#### INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

Consiste en la localización de las personas que, prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y, lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.

#### FUENTES DE RECLUTAMIENTO

De no existir dentro del inventario el candidato deseado, se acudiría a las fuentes de reclutamiento las cuales son internas o externas.

Fuentes Internas.- Son aquellas que, sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona a ésta el personal requerido en el momento oportuno. Podemos mencionar, entre las que juegan un papel más importante en la empresa, las siguientes:

- Sindicatos
- Archivo o cartera de personal
- Recomendaciones

Fuentes Externas.- Son aquellas a las que los representantes de la institución pueden recurrir, de acuerdo a las características requeridas en cuanto al aspecto

profesional, educativo o técnico y que son totalmente ajenas a la empresa. Entre las más importantes tenemos las siguientes:

- Solicitudes personales
- Instituciones profesionales y educativas
- Asociaciones profesionales
- Bolsa de Trabajo
- Agencias de colocación
- Prensa
- Grupos de intercambio

Cabe hacer mención que existen otras fuentes y medios de reclutamiento de personal, sin embargo la Institución de Crédito que se estudia en este trabajo en particular, no las utiliza por políticas de la misma empresa.

Será importante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades.

Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en un tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada.

Para hacer la evaluación de un programa de reclutamiento, contamos con dos aspectos fundamentales:

Efectividad.- Esta base se usa para medir el grado en que se han alcanzado los objetivos. Es muy significativa, ya que mientras mayor sea la efectividad que exista en el reclutamiento, mejor uso se hará de nuestros recursos humanos.

Costo.- Hay ocasiones en que por limitaciones de carácter financiero, la efectividad es secundaria. En estos casos el costo se constituye en la consideración fundamental y la bondad del programa se medirá por la disminución hecha a las erogaciones motivadas por la puesta práctica de un programa de

reclutamiento.

Evaluación de la efectividad y costo de reclutamiento.

- Número de solicitudes obtenidas con cada técnica.
- Calidad de las solicitudes, porcentaje de solicitudes llenadas por cada técnica.
- Porcentajes de empleados obtenidos de las solicitudes.
- Costo por obtener cada solicitud y cada empleado.
- Lapso de tiempo entre la utilización de la técnica y recibo de solicitudes.

#### ELABORACION DEL PERFIL

El psicólogo recibirá una requisición, deberá elaborar un perfil psicológico de acuerdo con las necesidades de la empresa. En estos casos el psicólogo transcribirá la información de carácter psicológico y así seleccionará al candidato mejor preparado con base en el perfil que resulte de los datos obtenidos, lo que permitirá elaborar un método más adecuado de evaluación. 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 y éste, a su vez, en los que presenta la requisición.

#### PRESOLICITUD

Esta es muy útil cuando se tiene una gran afluencia de candidatos para un puesto, y nos permite apreciar de una manera rápida si el candidato cuenta con los requisitos indispensables para cubrir el puesto. También nos ayuda cuando se ha cubierto la vacante y se siguen recibiendo

candidatos, porque nos permite organizar una buena cartera. Los datos que contiene la presolicitud son los de identificación del candidato y los requisitos mínimos indispensables para cubrir el puesto.

#### SOLICITUD

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener los datos más relevantes del candidato bajo los rubros siguientes:

**Datos Personales.-** Son aquellos que proporcionan conocimientos de aspectos específicos de la persona, como son: nombre, edad, sexo, estado civil, dirección, teléfono, estatura, peso, etc.

**Datos Escolares.-** Son los relacionados con la preparación escolar del candidato desde su inicio hasta su fin: si cursó la primaria, secundaria, bachillerato, profesional, dónde, cuándo, en qué tipo de escuela, etc.

**Experiencia laboral.-** Proporciona una visión general de la experiencia del candidato en el desarrollo de una actividad profesional, técnica o de mano de obra; que tiempo la ha desempeñado, que otro tipo de actividades ha tenido, donde ha laborado, causas de renuncia, nivel ocupacional, etc.

**Datos familiares.-** Estos muestran la situación del candidato en su núcleo familiar, como son: número de hermanos, actividades y escolaridad de éstos, posición que ocupa entre ellos, contribución económica, referencias personales, etc.

**Datos Generales.-** Son los que le sirven a la empresa y que van de acuerdo con las políticas, necesidades, etc. de la misma.

El diseño de la solicitud está determinado por las políticas y necesidades de la empresa.

#### ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Pretende detectar de manera ágil, tanto en volumen de candidatos como en tiempo, los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto, con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requerimientos del puesto que se pretende cubrir. Debe informársele también al candidato, la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida y las prestaciones, a fin que él decida si le interesa seguir adelante con el proceso. Si existe interés por ambas partes, se pasa a la siguiente etapa.

#### EVALUACION PSICOMETRICA

La evaluación de personal es una etapa importante dentro del proceso de selección. 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 cuenta los siguientes aspectos:

- Nivel de aplicación
- Características del perfil
- Tiempo de aplicación
- Costo

Los niveles más importantes en el proceso de reclutamiento y selección son los siguientes:

- Nivel de técnicos (personal de mantenimiento)
- Nivel de operativos
- Nivel de funcionarios
- Nivel de directivos

Una batería de pruebas psicológicas incluye tres aspectos básicos:

**Inteligencia.**- Se refiere a la medición de la capacidad intelectual a través de los siguientes factores:

- Factor general de inteligencia
- Factores específicos de inteligencia, como son análisis y síntesis, nivel de pensamiento, etc.

**Habilidad.**- Se refiere a la medición de las aptitudes de acuerdo con las características del puesto.

**Personalidad.**- Es la medición de los aspectos internos del sujeto y su relación con el medio ambiente; estos aspectos son: estabilidad emocional, motivación, juicio social, etc.

Antes de iniciar toda esta fase de selección, el psicólogo deberá tener planeado el lugar de aplicación, los materiales y el tiempo requeridos, con el fin de que el manejo de estos instrumentos sea secuencial.

#### PRESENTACION AL JEFE INMEDIATO

La siguiente fase es una presentación del candidato con su posible jefe inmediato. Esta fase es importante para la aspiración del candidato y para la continuación del proceso.

Este proceso inicia cuando se envía al candidato a una entrevista con una Carta de Aceptación, en la cual se solicita al posible jefe inmediato o usuario, que le aplique una serie de exámenes o pruebas de trabajo y al tener una decisión regrese la carta con su visto bueno, si el candidato es aceptado o que haga las observaciones y comentarios si no es aceptado.

En esta Carta de Presentación el posible jefe inmediato evalúa la presentación, escolaridad, disponibilidad y entusiasmo hacia el trabajo, así como las pruebas de conocimientos que determine.

Esta evaluación tiene una desventaja, la cual es, que el jefe inmediato se convierte en un psicólogo y evalúa aspectos que ya con anterioridad fueron evaluados por el Area de Evaluación de Personal. Por otro lado es necesaria esta presentación, ya que con la entrevista el jefe inmediato elegirá al candidato con el que considere que va a trabajar más a gusto y que es el idóneo; de no ser así, si se le envía un sólo candidato podrá pensar el jefe inmediato que el candidato es una imposición del Area de Personal.

#### EXAMEN MEDICO

Se utiliza para conocer si el candidato posee la capacidad física para desempeñar su trabajo sin consecuencias negativas para él o para las personas que lo rodean. En caso de encontrar anomalías, se le orientará para corregirlos o para realizar exámenes periódicos y prevenir consecuencias más graves. En ocasiones los resultados del examen médico condicionan el ingreso de una persona a la Institución.

Con el examen médico se cumplirá una serie de metas particulares:

- Contratar individuos capacitados para realizar un determinado trabajo.
- Evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso pueda transmitir el mal.
- Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

- Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

En resumen, en el proceso de selección de personal debe tenerse en cuenta en relación al examen médico lo siguiente:

- La capacidad física no es igual en todos los trabajadores.
- El tipo de trabajo requiere capacidad y habilidad específica de determinados órganos.
- Las condiciones generales de la organización presupone un riesgo para la adquisición de enfermedades profesionales. Todo ello es necesario para evitar:

- \* Un mayor índice de ausentismo.
- \* La aparición de enfermedades profesionales.
- \* La disminución del rendimiento de trabajo.
- \* El peligro de contagio de diversas enfermedades.
- \* Trastornos en la organización y falta de productividad.
- \* Más elevados niveles de costo por el gasto de servicio médico.

#### ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA

Permite verificar de manera más directa y objetiva las condiciones socio-económicas en las que se envuelve el candidato. En ella se confrontan los datos de la solicitud y de la entrevista inicial.

Es importante conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo.

Esta información se levanta a través de un cuestionario y su estructura debe contemplar los siguientes puntos básicos:

Entrevista Domiciliaria.- Esto se hace con el fin de

observar en dónde y en qué condiciones habita; en qué condiciones se encuentra éste; y las condiciones en las que se realiza la entrevista.

Investigación de Referencias Laborales.- Se hace con la finalidad de investigar si el candidato trabajó realmente donde señaló y desempeñó el puesto anotado en la solicitud.

Asimismo se investiga como fue su actuación y además se verifican las cartas de recomendación que son solicitadas.

Toda la información obtenida debe estar respaldada por documentos que ratifiquen la veracidad de los datos.

#### INTEGRACION DEL EXPEDIENTE Y CONTRATACION

La última fase del proceso de selección es la integración del expediente y consiste en conjuntar la carta de aceptación, la solicitud, la evaluación psicológica, el estudio médico y la encuesta socio-económica; así como de los documentos y fotografías que por política de la empresa se necesiten. Todos estos reportes deben llevar la firma de los responsables de cada departamento. Al estar listo el expediente el responsable del Área de Reclutamiento y Selección dará el visto bueno para canalizarlo al Área de Contratación.

En resumen, este inciso es muy importante de tomar en cuenta, ya que la mayor parte de los problemas de rotación de personal se dan como consecuencia de un mal reclutamiento y una inadecuada selección, esto significa que no se ubica al candidato idóneo para cubrir el puesto.

En ocasiones por cubrir una vacante rápidamente no se recluta en el lugar adecuado y no se hace la selección correcta, esto ocasiona cubrir por el momento equivocadamente, un puesto con personal que más o menos cubre el perfil y sólo

se actúa como apaga fuegos. Con el paso del tiempo nos repercute de manera alarmante y contraproducente la mala selección, ya que el elemento contratado no dará el resultado requerido y como consecuencia ocasiona lo siguiente:

- Que el elemento no pueda con el puesto y al poco tiempo renuncie.
- Repetir el proceso de reclutamiento y selección, lo que provoca una nueva erogación de tiempo y recursos.
- El problema afecta al área en donde se vuelve a generar la vacante, provocando también una erogación de recursos y de tiempo, así como la inconformidad dentro del Área por las nuevas cargas de trabajo.
- Finalmente disminuye la productividad dentro de la Institución.

Esta panorámica general lleva a la reflexión de que debe haber una perfecta planeación dentro del proceso y una selección con pinzas para escoger a los candidatos adecuados y por lo consiguiente se tendrán mejores resultados dentro de la organización.

#### F. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

El personal de una organización es el elemento más importante para el logro de objetivos. Este recurso se obtiene adecuadamente a través de una buena planeación.

Una buena planeación de recursos humanos, se logra si se cuenta con la información necesaria sobre el volumen de operaciones que se desean alcanzar a diversos periodos de tiempo.

Otra información básica es la tecnología que se operará en cada puesto para lograr las metas. Con los datos anteriores el área de personal podrá planear el desarrollo y la capacitación del recurso humano interno.

En México, la capacitación y el adiestramiento de personal, en las organizaciones, no es sólo una necesidad administrativa, sino también un derecho constitucional de los trabajadores (Art. 123 de la Constitución y Art. 153 Bis de la Ley Federal del Trabajo). Esto hace aún más indispensable que la empresa pueda planear adecuadamente el desarrollo y la capacitación del personal.

La capacitación y adiestramiento es el elemento básico para el desarrollo del individuo y la organización, es la percepción individual de posibilidades de desarrollo y el motivador más importante para cohesionar el personal con la organización. Esta cohesión traerá autorrealización del trabajador, lo que generará productividad.

A continuación se señalan seis puntos que sirven de base para formular los sistemas y procedimientos en la institución:

1.- Un buen programa de capacitación debe de ser producto de una planeación completa de la organización y no puede ser eficiente si está aislado de una problemática integral.

2.- La institución es un sistema que opera en un macrosistema, el cual requiere de insumos para procesarlos y obtener un producto. La Administración de Recursos Humanos debe ser contemplada como un subsistema que depende y atiende el sistema empresa, por lo que el producto debe apoyar el funcionamiento general del sistema.

3.- Se deben tomar en cuenta los intereses del personal tratando de convenir lo mejor para ambas partes, empresa e individuo.

4.- La organización debe estructurarse de tal forma que permita auténticas carreras internas, que motiven al personal a desarrollarse en todos los sentidos intelectuales, emocionales y económicos.

5.- De acuerdo al punto anterior, la estructura de sueldos y salarios ha de servir de estímulo al desarrollo individual, de modo que motive la superación constante de personal.

6.- Se deben diseñar los sistemas de evaluación del desempeño sin perder de vista que una de las causas del incumplimiento del trabajador se origina en la carencia de conocimientos básicos que requiere el puesto.

A continuación se muestra el panorama general del proceso de Capacitación y Adiestramiento.

#### EDUCACION

Es la adquisición intelectual, por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que le rodean.

La educación es un término genérico que indica la adquisición de bienes culturales. En la organización con frecuencia se trata únicamente de proporcionar conocimientos o habilidades específicas, por lo cual se emplean otros términos.

#### ENTRENAMIENTO

Entrenarse significa prepararse para un esfuerzo físico o mental, para poder desempeñar una labor. Como se ve, el

entrenamiento forma parte de la educación. A continuación se dan otros términos con acepciones más específicas:

**Adiestramiento.**- Es proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz.

**Capacitación.**-Es adquirir de conocimientos, principalmente de carácter técnico, científico y administrativo.

## DESARROLLO

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir). Hasta ahora, la institución se ha preocupado más por el desarrollo de ejecutivos.

Dicho proceso puede entenderse como la maduración integral del ser humano.

## DIVISION DEL ADIESTRAMIENTO

En razón del fin:

1.- Se presenta en el empleado nuevo. Aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto.

2.- En caso de cambio de puesto. Prácticamente se está en el mismo caso de un trabajador nuevo que necesita ser adiestrado.

3.- Por cambio de sistemas. Cuando, en razón de cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste, la manera de hacer una labor va a cambiarse, es indispensable adiestrar para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de ese adiestramiento

puede depender el éxito del cambio.

4.- Para corrección de defectos. Muchas veces algunos empleados están realizando deficientemente su labor y el adiestramiento es necesario.

En razón del método:

El Adiestramiento dentro del trabajo. Se caracteriza porque se realiza dentro de las operaciones normales de producción o servicio, siendo el fin principal "producir" y el fin secundario enseñar. Entre las diversas variedades de este tipo de adiestramiento existen:

- \* El método T.W.I.
- \* Encomienda de casos
- \* Rotación planeada

Adiestramiento en Escuela. Ante todo, se supone que se trata de un verdadero adiestramiento, y no de una capacitación general. Al contrario de lo que ocurre con el adiestramiento en el trabajo, lo principal es adiestrar; el aprovechamiento de lo producido al enseñar, o no existe, o al menos es algo secundario.

En razón de quien da el adiestramiento:

Es el que se da por el supervisor inmediato, quien parece ser el más indicado para darlo, ya que se supone conoce el trabajo concreto. Cuando el supervisor inmediato no puede adiestrar por cualquier motivo, suele encomendarse el adiestramiento a un trabajador experto, recomendándose que este lo haga bajo vigilancia y responsabilidad del supervisor.

## DIVISION DE LA CAPACITACION

La capacitación se divide en:

Capacitación Directa.- Es la que se da y expresa formalmente con métodos de enseñanza, entre los cuales tenemos:

- \* Clases
- \* Cursos Breves
- \* Becas
- \* Conferencias
- \* Métodos de Casos
- \* Instrucción Programada

Capacitación Indirecta.- Es aquella en la que, para dar capacitación, se utilizan elementos los cuales tienen otros fines. Entre algunos de estos elementos tenemos:

- \* Mesas Redondas
- \* Publicaciones
- \* Medios Audiovisuales

## DESARROLLO DEL TRABAJADOR, JEFE Y EJECUTIVO

El desarrollo es un elemento que crea en el entrenado un conjunto de hábitos morales y sociales, sin los cuales, todo lo antes explicado, puede resultar inútil. La empresa necesita lograr que sus jefes y empleados adquieran convencimiento y formen hábitos de cooperación, veracidad, lealtad y adhesión a la empresa, serenidad, puntualidad, etc.

Inducción.- Son cursos o enseñanzas que suelen darse al ingresar el trabajador, con el fin de informarle de todo lo que debe saber sobre la empresa, pero a la vez, con el objeto de ir creando desde el principio en él, hábitos como los antes señalados.

**Formación de hábitos sociales.**- Es el conjunto de reglas exigidas y establecidas, el trato que se da a los empleados, las entrevistas que con ellos se tengan, el ejemplo de sus jefes, etc.; que tiendan siempre, del modo más sistemático que sea posible, a formar en aquellos, hábitos de limpieza, estabilidad emocional, compañerismo, aprecio por la institución, atención, iniciativa y cuidado.

**Hábitos Morales.**- Destaca entre todos ellos el sentido de responsabilidad, ya que al lograr que cada persona posea ese sentido, se puede decir que, con base en éste, todo lo demás puede alcanzarse.

Habrá que crear espíritu de sacrificio, lealtad para sus compañeros y la empresa, discreción, espíritu de justicia y de equidad para tratar los asuntos de los empleados bajo su mando, la decisión para resolver oportunamente un problema, el espíritu de servicio, etc.

**Aceptación de una filosofía.**- Más que una enseñanza teórica es un medio, lo que se busca en esta formación es el convencimiento y la aceptación de los principios justos y adecuados al respecto.

**Personalidad.**- Cuando se trata de jefes, es indispensable, además, desarrollar en ellos un conjunto de características que les den el conjunto de cualidades psicológicas que necesitan para ejercer con eficacia el mando. No basta con que una persona haya sido designada jefe, es necesario que sus subordinados vean que tiene el nivel, la forma de vestir, los hábitos y el modo de actuar, propios de un jefe. Todo este difícil conjunto de cualidades específicas, esenciales para un buen jefe, difícilmente puede recibirse con la mera capacitación o con el adiestramiento.

## G. SUPERVISION

La supervisión es la inspección ejercida sobre una tarea o labor, por la persona o entidad que está en la cumbre de una jerarquía. De ahí que el análisis va a partir del "Supervisor" como base de esta jerarquía.

### EL SUPERVISOR

Un supervisor es todo aquel que tiene personas bajo sus órdenes. De acuerdo con esta definición, pertenece por lo menos a tres grupos definidos: el del trabajo que supervisa; el de la dirección del que es representante inmediato; y el de supervisores del que es compañero. De aquí se deduce que sus principales responsabilidades se extienden en varias direcciones y le obligan a desempeñar de manera efectiva, al menos seis papeles diferentes:

- Guía e instructor de sus empleados.
- Ejecutor de ideas: de las propias y de las procedentes de sus superiores.
- Miembro del grupo de trabajo de los superiores y de su propio nivel.
- Subordinado de su propio jefe y de otros de jerarquías superiores.
- Mediador, ante los niveles superiores, en cuanto a las necesidades de sus subordinados.
- La Ley Federal de Trabajo, en su artículo 11 dice: "Los directores, administradores, gerentes y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento, serán considerados representantes del patrón y en tal concepto lo obligan

en sus relaciones con los trabajadores, es decir, la ley adjudica a los supervisores un rol específico; por tanto, deben conocer la ley para no violarla.

El supervisor es el hombre que se encuentra en una posición entre lealtades y exigencias, opuestas unas a otras. El supervisor ineficaz se deja exprimir por estas presiones opuestas; el efectivo, las resiste y sirve de eslabón de comunicación entre los que se hallan por encima y por de bajo de él. En otras palabras, se encuentra en una constante encrucijada de conflictos.

#### TIPOS DE SUPERVISORES

##### SUPERVISOR AUTOCRATA CONSUMADO.

Para dirigir se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal; no busca la fuente de autoridad en su propia persona por derecho propio, sino, precisamente por sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Siente el trabajo como un castigo para él y los demás; y cree que la única forma de forzar a la gente a trabajar es asustarla con el despido. Este tipo de supervisor no prepara ni capacita a su gente: confunde el dar instrucciones, con capacitar; de ahí que sus trabajadores progresen y aprendan menos que los restantes.

##### Posibles reacciones del grupo:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- La gran satisfacción es "hacer tonto" al supervisor.

#### SUPERVISOR AUTOCRATA BENEVOLO

Es el supervisor llamado "paternalista", ya que trata a sus empleados como si fuesen sus hijos; los trata con la suavidad y cariño como trata a su familia. Se le denomina también "manipulador" porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, a fin de que se haga lo que el quiere "por la buena". Su actitud es de "vender la idea" y, en general, despierta afecto y simpatía, con excepción de los que se percatan del trato que reciben, lo sienten degradante. Este supervisor trata de usar no la autoridad sino la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia. Se le codifica como pseudodemócrata si reúne al grupo para tomar decisiones, aunque el sea el que dice la "última palabra".

posibles reacciones del grupo:

- La mayoría siente simpatía hacia el supervisor, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática en espera de la reacción de supervisor.
- Se registra también sumisión, y falta de desarrollo personal.
- Nadie desarrolla ideas positivas.

#### SUPERVISOR INDIFERENTE.

Es un individuo que no toma responsabilidad alguna, ni la suya ni la de su empleado. Es un jefe que no quiere serlo; en cada ocasión que puede, evade la responsabilidad y la delega al primero que se le acerca.

**Posibles reacciones:**

- La moral de trabajo y la productividad al mínimo.
- Descuido en el trabajo, rendimiento bajo.
- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de grupo ni trabajo en equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

**SUPERVISOR DEMOCRATA**

Es aquella persona que dirige al grupo no basándose en la autoridad formal. Busca la relación y tiene una fuerte consideración y sensibilidad por las necesidades y sentimientos humanos.

El demócrata es una persona que toma lo suyo y da a cada quien lo que le corresponde: es decir, afronta su responsabilidad y respeta la de sus trabajadores. Proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorarse y piensa que los demás dependen de ellos mismos. Sabe que un supervisor puede lograr que sus subordinados quieran reconocer sus problemas, aumentando la responsabilidad a éstos, dándoles más autoridad y autonomía, exponiéndolos así más y más a sentirse sus propios jefes.

**Posibles reacciones del grupo:**

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Producción de excelente calidad y cantidad.

- Excelente trabajo en grupo.
- Sienten que hay éxito en el trabajo y se intercambian alabanzas.
- Menos problemas de rendimiento y motivación.
- El supervisor puede planear al tiempo que ejerce su dirección.
- Los empleados se sienten satisfechos en sus necesidades básicas.
- Sienten que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.

Resulta muy frecuente caer en el error de pensar que siempre y en todas las circunstancias, el supervisor demócrata es el más efectivo; sin embargo, esto depende de los subordinados. Si todos aceptan su responsabilidad y todos tienen iniciativa, el supervisor demócrata será el más adecuado; en cambio, si todos o algunos subordinados por algún motivo no despliegan su responsabilidad y su iniciativa, éstos se sentirán incómodos ante este tipo de supervisión y no resultara adecuado.

La inadecuada supervisión ocasiona el descontento en los grupos de trabajo y reacciones antes mencionadas. Esto provoca una serie de bajas dentro de la institución en los siguientes puntos: Adaptación al grupo, incompatibilidad de actividades, problemas con el jefe y la búsqueda de otras oportunidades de desarrollo.

Una causa interesante de analizar por motivo de la mala supervisión es la falta de probidad y surge por parte del

empleado, al no sentir que exista un control de sus funciones, lo cual aprovecha, para salirse de los procedimientos y utilizar su puesto para sacar beneficio económico. En una Institución de Crédito la supervisión es un factor importante a considerar. Se deben evaluar los métodos de supervisión y analizar las características de cada supervisor, así disminuirán el número de bajas que se provocan por este concepto.

Con lo anterior, en el trabajador incrementará su nivel de motivación, un espíritu de equipo, iniciativa, desarrollo de ideas y mayor interés a sus funciones. Con ello el grupo se desarrollará más, tendrá éxito y por ende se incrementará la productividad en la organización.

## CAPITULO IV

### PRODUCTIVIDAD DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LOS RECURSOS HUMANOS

#### A. PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre producción e insumos.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{INSUMOS}}$$

La productividad es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{INSUMOS}} = \frac{\text{RESULTADOS LOGRADOS}}{\text{RECURSOS EMPLEADOS}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes en forma de distintas relaciones de productividad, cada una de las distintas relaciones o índices de productividad se ve afectada por una serie combinada de varios factores importantes. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales; la escala de las operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad; disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal; actitud y nivel de capacidad de la mano de obra; y la motivación y efectividad de los administradores. La manera como estos factores se relacionan entre sí, tiene un importante efecto sobre la productividad resultante, medida según cualquiera de los muchos índices de que se dispone.

PRODUCTIVIDAD =

$$\frac{\text{PRODUCCION TOTAL}}{\text{INSUMOS TOTALES}} = \frac{\text{RESULTADOS TOTALES LOGRADOS}}{\text{RECURSOS TOTALES CONSUMIDOS}} = \frac{\text{EFECTIVIDAD}}{\text{EFICIENCIA}}$$

La producción en el rendimiento o desempeño, los costos y los resultados son, componentes del esfuerzo de productividad.

#### FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Para llevar a cabo una elevación de la productividad, un gerente debe afectar cuando menos uno de los siguientes factores:

Métodos y Equipo.- Consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados, por ejemplo:

- La automatización de procesos manuales.
- La eliminación del tiempo de espera (o sea, del tiempo que un empleado tiene que esperar mientras que alguien o algo le llega para que pueda llevar a cabo la tarea a la que ha sido encomendado).

Utilización de la Capacidad de Recursos.- Es precisar la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo equiparado a la cantidad de trabajo que hay que realizar, por ejemplo:

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos y no nada más con uno.
- Mantener a disponibilidad sólo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo del nivel del servicio a los clientes.

- Instalar estantes o usar tarimas en los almacenes para sacar el máximo provecho del espacio.

**Niveles de Desempeño.**- Es la capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados, por ejemplo:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquirida por los empleados de mayor edad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias, metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

#### FACTORES QUE RESTRINGEN EL INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Un incremento en la productividad no ocurre por si solo. Son los directivos dedicados y competentes los que la provocan y lo logran estableciendo metas, descubriendo los obstáculos que se oponen al cumplimiento de tales metas, desarrollando un plan de acción para eliminar esos obstáculos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la productividad. Varios son los factores que actúan contra el cumplimiento de las metas relacionadas con la productividad. Enseguida se muestran los factores restrictivos más comunes:

##### FACTOR RESTRICTIVO No. 1

Incapacidad de los dirigentes para fijar y crear el clima propicio para el mejoramiento de la productividad.

Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. A lo largo de periodos más o menos extensos, las actitudes de cualquier grupo de trabajo se ven influidas por el dirigente. El clima de cualquier situación laboral no sólo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo.

Administrar es dirigir, dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo. Muchos dirigentes predicán la productividad a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación. Dan a entender con sus reprimendas y críticas que los miembros del grupo de trabajo tienen la culpa de una baja productividad; pero son incapaces de darse cuenta de que se acusan a si mismos cuando se quejan de esos pobres resultados que, es fácil descubrirlo, se deben a sus propias actitudes y comportamiento.

#### FACTOR RESTRICTIVO No. 2

Se refiere al problema de los reglamentos gubernamentales. Los reglamentos del gobierno cada vez más extensos y algunas veces faltos de juicio, han minado los recursos de las empresas. Tiempo y dinero que mejor hubiesen podido invertir en instalaciones, maquinaria y nuevas tecnologías, han tenido que malgastarse tratando de cumplir con reglamentos gubernamentales de dudoso valor. Esta tendencia desfavorable equivale a una administración participativa, forzada y legalizada con el gobierno, el cual controla las opciones de la empresa.

En realidad, esta tendencia tiene pocas posibilidades de cambiar de rumbo a corto plazo, y se aconseja que los

administradores tomen las medidas pertinentes para adaptarse a la situación de continua interferencia.

### FACTOR RESTRICTIVO No. 3

El tamaño y la madurez de las organizaciones tienen un efecto negativo sobre el aumento de la productividad.

Cuanto más grande se vuelva una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la unión de propósitos y el cumplimiento de los resultados. A parte de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados. Tanto el tamaño como la madurez organizacionales, tienden a restringir el incremento de la productividad.

Según va madurando la organización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad para enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas.

Es evidente que cuanto más niveles haya, mayores serán los costos. En tanto el exceso en costos aparece claramente en la nómina y en las prestaciones. Demasiados niveles son garantía, casi total, de que la organización padece de arteriosclerosis.

Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas y se desvirtúan, y la toma de decisiones se retrasa. "En estos tiempos de cambios rápidos, una organización debe ser dinámica, si desea sacar el

máximo provecho de las oportunidades mientras mantiene al mínimo sus costos.

#### FACTOR RESTRICTIVO No. 4

Este se relaciona con la incapacidad para medir y evaluar la productividad de la fuerza de trabajo.

Las mediciones son esenciales cuando se desea lograr una evaluación de la productividad.

Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones. Cuando se han implantado medidas de productividad, es posible vigilar y compararlas contra los objetivos. Las variaciones desfavorables pueden detectarse con prontitud y la atención de los directivos puede dirigirse a la corrección de los problemas correspondientes.

#### FACTOR RESTRICTIVO No. 5

Los recursos físicos, los métodos, así como la tecnología, actúan en forma individual y combinada para restringir la productividad.

Los recursos físicos incluyen las instalaciones de trabajo, diseño y disposición o la forma como están dispuestas las cosas, su tamaño y capacidad.

La máquina y el equipo, así como las materias primas, con frecuencia restringen la productividad. Si la maquinaria y el equipo son antiguos, están desgastados, son pocos seguros o se usan indebidamente, la producción será la que sufra las consecuencias.

La adquisición de una inadecuada maquinaria y equipo pueden convertirse en un factor limitativo de la productividad.

Los avances tecnológicos de este país han alcanzado niveles tales que distorsionan los procesos de trabajo. La mecanización, la producción en masa y la automatización, por lo general requieren de instalaciones más amplias y equipos más modernos. Estas tendencias implican grandes desembolsos de capital. Cuando la tecnología cambia con rapidez, se crean enormes presiones sobre la amortización, el capital, el tiempo, las personas y las instalaciones. Cuando además se elevan los costos de estos elementos el dinero escasea y el futuro se oscurece.

Elevar la productividad sería más fácil si se pudiese empezar desde cero. Pero hay que cargar con toda esa serie de condiciones existentes que están en contra de cualquier incremento en la productividad. El Administrador es capaz de cambiar las condiciones y, por tanto, de mejorar la productividad, no de la noche a la mañana, ni sin esfuerzo, pero se puede lograr.

Una de las fallas más comunes de los planes para mejorar la productividad, radica en que tienden a ser demasiado teóricos y elaborados, y en que se les implanta por fuerza al ámbito laboral, sin las aportaciones ni cooperación del personal. El problema está en el método de implantación.

Los directivos hablan de la necesidad de mejoramiento, pero nunca se deciden a instrumentar los cambios que se requieren o, si lo hacen, dicha instrumentación es tan lenta que todo el entusiasmo y el interés iniciales acaban por desvanecerse. Estos directivos viven en el constante temor de fracasar. Dudan de si mismos y de aquellos con quienes trabajan, eternizándose en los problemas en vez de buscar sus soluciones; casi siempre sufren la materialización de sus temores.

Si los pensamientos de un ejecutivo se centran en los resultados positivos, estos no tardarán en llegar.

Los cambios ocurridos en el ámbito laboral han provocado problemas inhibidores de la productividad que es imprescindible resolver.

Existen situaciones a las que hay que enfrentarse para mejorar la productividad y se espera que la organización cumpla sus metas. Un ejecutivo no puede permitir dejarse obsesionar por las muchas demandas de sus subordinados; como directivos, deben estar perfectamente conscientes de lo que cada empleado recibe a cambio de lo que se le da. Los beneficios del empleo deben favorecer a ambas partes. Es a esto a lo que se llama sistema de intercambio.

No se está en un mundo perfecto, ni podremos esperar, por lógica, que el ámbito laboral lo sea. Algunos aspectos se pueden cambiar; pero hay otros que son imposibles. Al centrar la atención en los factores sobre los cuales tenemos gran parte de control, en especial sobre el sistema de intercambio que se basa en una mutua satisfacción de las necesidades del individuo y de la organización, se pueden llevar a cabo importantes mejoras en la productividad.

#### LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Un buen manejo de la teorización en las ciencias de la conducta sugiere que existen cuatro determinantes primarios de la productividad en las organizaciones:

##### EL ENTORNO

Las condiciones ambientales pueden afectar a uno o varios de los determinantes controlables de la productividad de la organización: características de la organización, del trabajo,

e individuales, Los ejemplos de las condiciones ambientales sobre los factores controlables incluyen:

- Estatus, reglamentos y resoluciones judiciales que afectan las prácticas de la organización como el reclutamiento, selección, promoción, despidos y capacitación.
- Los cambiantes valores y actitudes sociales que influyen en las características individuales, tales como las actitudes, expectativas, competencias y valores del trabajo.
- Los cambios en la tecnología o cambios en los costos relativos de las materias primas, la energía y el capital, que influyen en las características.

En vista de que las condiciones ambientales quedan bastante más allá del control de las organizaciones, se enfocaran los factores sujetos a la influencia organizativa.

#### CARACTERISTICAS ORGANIZACIONALES

Estas influyen a los individuos en su conducta en el trabajo, desempeño laboral y efectividad de la organización; aunque, por otro lado, no todas las prácticas organizacionales son iguales en sus efectos. A continuación se señalan algunos ejemplos:

- Los sistemas de premios para mejorar la motivación y el desempeño en el trabajo.
- Los programas de establecimiento de metas para elevar la motivación de los trabajadores y estimular el desempeño.
- Los programas de administración por objetivos para clarificar y hacer más congruentes los objetivos

- individuales y de la organización, mejorando con ello la planificación del trabajo y la motivación en las tareas concretas.
- Los procedimientos de selección de diversas clases para aumentar la probabilidad de contratar individuos, cuyas actitudes, conocimientos, habilidades y destrezas, les permitan cumplir de una manera mejor con las metas de la organización.
  - Los programas de capacitación y desarrollo para aumentar el conocimiento y las destrezas de los empleados de manera que puedan funcionar de una manera más efectiva.
  - Los cambios de liderazgo y los programas de adiestramiento para mejorar la efectividad gerencial.
  - Los cambios en la estructura de la organización para mejorar la efectividad misma.

#### CARACTERISTICAS LABORALES

Otro factor, controlable por la administración, es la naturaleza del trabajo desarrollado. Las características relevantes del trabajo incluyen la variedad de tareas, el significado, la identidad, la autonomía, la retroalimentación, la presión del tiempo, el reto que el trabajo represente y la frecuencia del cambio en las asignaciones técnicas. Algunas prácticas gerenciales que tienen impacto en las características del trabajo son:

- Retroalimentación del rendimiento para motivar e instruir a empleados.
- Programas de diseño de trabajos concretos para elevar la motivación y las destrezas a través del

enriquecimiento del trabajo concreto o mejorar la habilidad específica para esa tarea por simplificación.

- Programas alternativos de trabajo, tales como los horarios para aumentar la autonomía del empleado, disminuir el conflicto entre trabajo y familia, así como mejorar la motivación y el desempeño.

#### CARACTERISTICAS INDIVIDUALES

Es considerada con frecuencia como una variable que interviene en la red de casualidad. Esto es, que las prácticas originales y las características del trabajo se convierten en resultados finales observables a través de su efecto sobre los atributos individuales no observables, tales como creencias, valores, actitudes, conocimientos, metas e intenciones.

Los rasgos de carácter del individuo como los estados, son determinantes de las conductas laborales individuales, el desempeño en el trabajo y la efectividad de la organización, a saber:

- El grado en que se experimentó satisfacción personal como resultado del desempeño de un trabajo efectivo.
- El grado en que se cree que el esfuerzo ejercido conduce al desempeño efectivo del trabajo y a su vez de diversos resultados y la deseabilidad de esos resultados.
- El grado de satisfacción experimentado con el trabajo en general o con facetas particulares del mismo.
- La importancia relativa del trabajo en comparación con las actividades no laborales.
- El grado de actualización profesional del trabajo.

Las características individuales pueden influir en las características organizacionales y del trabajo. Personas con fuerte necesidad de desarrollo es probable que busquen la asignación de trabajos que representen un reto, y las personas con una alta necesidad de seguridad y escasa tolerancia ante la ambigüedad, es probable que busquen organizaciones burocráticas en ambientes relativamente estables.

#### B. RELACION ENTRE PRODUCTIVIDAD Y ROTACION DE PERSONAL

Como se ha mostrado en el inciso anterior, la Productividad se puede definir como "La eficiencia en el aprovechamiento total de los recursos, en la simplificación de procesos y procedimientos. Es la mejor utilización de la técnica, de los equipos y del material humano". (15)

El Recursos Humano como pilar de la empresa es el elemento en el que se tiene que poner mucho énfasis y cuidado. Es importante que podamos considerar que un auge de la productividad puede alcanzarse no tan sólo con el incremento de recursos materiales, sino también con la aportación que, en beneficio de la calidad y cantidad, hace el trabajador en la medida en que va adquiriendo mayor destreza y conocimientos en su trabajo.

Así pues, si bien es cierto, no son los trabajadores el factor único del incremento de la productividad, pero si constituyen los principales participantes del proceso que se está generando.

Como se puede observar, la Rotación de Personal es un factor que va estrechamente ligado con la Productividad, ya que en la medida que existen cambios en el personal, existen

---

(15) Banamex.- Manual de Inducción, México, D.F. 1992

también cambios en el funcionamiento de los diferentes departamentos de la empresa y esto se verá reflejado por consecuencia, en los niveles de Productividad dentro de la organización.

Por un lado la Rotación de Personal podrá incrementar la Productividad, así como por otro lado, manifestará un decremento en la misma Productividad.

#### INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

Existen cuatro causas dentro de la Rotación de Personal que benefician el incremento de la Productividad que a continuación señalaré:

En primera instancia, cuando existen separaciones de empleados se provoca una vacante, lo cual da la posibilidad de una promoción para otros trabajadores; si la cobertura se realiza en base a una promoción por logros de un trabajador, esto provocará que el grupo de trabajo se esfuerce para conseguirla, si así sucede, se incrementará la calidad del trabajo de los aspirantes y con ello se observará que la Productividad se eleva.

Si este tipo de promociones, la Institución las promueve de manera constante y lleva un seguimiento permanente, los trabajadores consecuentemente sentirán que su esfuerzo es valorado y cada uno de ellos tratará de esforzarse aún más para que en cualquier oportunidad consigan una promoción y a su vez mejoren su nivel profesional y económico, por lo que el resultado de este esfuerzo impactará directamente en la Productividad de la organización.

La segunda instancia aparece cuando se contratan elementos de nuevo ingreso, se puede observar que estos empleados llegan

con actitudes de demostrar lo valioso que son, promoviendo nuevas ideas y sistemas y desarrollan mecanismos que muchas veces ayudan a enmendar fallas que en la Institución se han transformado en vicios. En este caso la empresa ve incrementado su nivel de Productividad y debe apoyar y promover las ideas que esta clase de trabajadores traen consigo en beneficio de la institución.

La organización debe poner mucha atención en los empleados de nuevo ingreso y tratar de conocer sus puntos de vista, así como en fortalecer la selección de personal, buscando candidatos que tengan potencial para desarrollarse y ayuden a la empresa a hacerlo también.

La tercer instancia indica que la Rotación de Personal nos conduce a desechar a trabajadores que ya no están a gusto en la institución, o que por diversas circunstancias habian trabajado mal, lo cual beneficia y le da saneamiento a la organización, y por consecuencia incrementará la Productividad de la empresa si se realizan las coberturas de manera adecuada.

La última instancia es el realizar un estudio de la Rotación de Personal que nos pueda indicar cuáles son los puestos de mayor rotación, el motivo de las bajas, en qué áreas se han registrado con mayor frecuencia y las consecuencias que provocan. Esto pondrá a la Institución en alerta y permitirá tomar las medidas correctivas para prever y resolver la problemática, con lo cual si el estudio es bien utilizado ayudará a incrementar la productividad dentro de la organización.

## DECREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD

A continuación se muestran algunas de las causas de la Rotación de Personal que se relacionan con el decremento de la Productividad.

En primer término están las cargas de trabajo que se originan al no tener al personal completo, e implica lo siguiente:

- Descontento en el personal por el volumen de trabajo, por quedarse más tarde de su horario habitual, y en ocasiones, no poder terminar su propio trabajo por realizar el que tiene retraso.
- Retraso y mala calidad en el trabajo.
- Se pueden perder clientes o proveedores por atenderlos con lentitud y retraso.
- Erogación de horas extras.

Estos puntos definitivamente merman la productividad de la empresa y le ocasionan grandes desembolsos, así como la posibilidad de no poder captar los recursos al perder clientes y esta situación se puede volver alarmante y peligrosa para la organización.

En segundo término la inadecuada selección de personal por no colocar a la persona adecuada en la vacante generada, originando lo siguiente:

- Cargas de trabajo en el proceso de selección.
- Sueldos que intervienen en el proceso de selección.
- Gastos de reclutamiento, exámenes médicos, y exámenes

psicométricos.

- El no cubrir la vacante en el tiempo preciso o por contratar a personal no indicado entorpece las actividades en otras áreas.

En este caso la productividad en el área de Selección de Personal decrece al no realizar las coberturas en forma correcta y oportuna, y por lo consiguiente la productividad en la organización de la misma manera disminuye.

En tercer lugar, al no contratar a tiempo al personal de reemplazo, las horas-hombre se desaprovechan, así como los costos de sustitución del empleado crecen, manifestándose en los siguientes puntos:

- La estimación de las horas-hombre disponibles para cumplir con un propósito definido por la empresa no se cumplen.
- No se cumplen los niveles de producción y servicios con el personal disponible.
- Retraso en el trabajo correspondiente a la vacante.

En este caso al no cumplirse los niveles estimados de producción, la empresa se ve fuertemente golpeada en su productividad.

En cuarto término el ingreso de nuevo personal provoca lo siguiente:

- Menor cantidad y calidad en el trabajo que se alcanzará con práctica y experiencia.
- Que deeevenga un sueldo igual al de la gente que se encuentra ya en un mismo nivel, cuando este empleado

todavía no ha alcanzado el nivel con respecto a su sueldo.

- Falta de integración y coordinación en las actividades provocando lentitud y errores en las mismas.
- Costos originados por el proceso de Capacitación.
- Costos originados por el proceso de Adaptación al puesto.

Lo anterior origina grandes desembolsos para la empresa, los cuales muy lentamente son recuperados, creando un gran espacio en donde la Productividad del personal nuevo es mínima y la del área disminuye, provocando en la organización niveles de productividad por debajo de lo deseado.

Por último la separación del personal provoca las siguientes consecuencias:

- Antes de salir el personal de la Institución, utiliza tiempo de su horario normal de labores para buscar otro empleo y manifiesta falta de interés en sus funciones.
- Pago de indemnizaciones.
- Tiempo y esfuerzo del personal que participa en el proceso de separación.
- El tiempo y desembolso para realizar la cobertura con otro empleado, el cual tiene que pasar por todos los procesos que el puestos vacante exige antes y después de la contratación.

## C. EFECTOS DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL ENTORNO EMPRESA, TRABAJADOR Y SOCIEDAD.

### IMPORTANCIA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, en gran parte, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menores recursos, y el nivel de vida puede elevarse. El futuro pastel económico puede hacerse más grande mejorando la productividad, con lo cual a cada uno de nosotros nos tocará un pedazo más grande del mismo.

Desde un punto de vista nacional, la elevación de la productividad es la única forma de incrementar la auténtica riqueza nacional. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios sólo significarán una mayor inflación.

Un constante aumento en la productividad es la única forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempleo, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

El aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más capital para invertir en la expansión de la

capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

#### ENTORNO EMPRESA, TRABAJADOR Y SOCIEDAD.

Es importante hacer notar que este enfoque de la productividad, conformado por el trabajador, la empresa y la sociedad, es de suma importancia para el desarrollo de cualquier país.

Si en este proceso alguno de los tres factores que lo integran, no actúa conjuntamente con los dos restantes, este proceso productivo no funcionará y se vendrá abajo toda posibilidad de desarrollo.

Cada uno de los factores están estrechamente ligados conformando un ciclo vital, en el cual cada uno de los componentes deben proporcionar los recursos y el trabajo para llevar adelante el proceso y al final del ciclo recibir los mayores beneficios posibles, y algo que es muy importante, mantener la posibilidad de que el proceso sea continuo y cada vez con mayores perspectivas de crecimiento.

Desde un enfoque optimista, este proceso puede dar la posibilidad de un desarrollo general que repercutirá en grandes beneficios si los recursos son bien aplicados para el mismo proceso.

El proceso inicia por parte de la empresa la cual tiene que proporcionar los elementos necesarios para que el trabajador se desarrolle, posteriormente el empleado con los recursos que se le ofrecen y la recompensa por su trabajo debe esmerarse a tal grado que sus niveles de productividad alcancen índices óptimos. Esto beneficiará directamente en

los resultados de la empresa y también alcanzará números positivos en cuanto a su productividad.

La empresa reflejará el aumento de su productividad en un incremento de utilidades originando lo siguiente:

- La renovación de su tecnología para ser aún más competitiva.
- Invertir en la misma empresa provocando una expansión de sus mercados, tanto nacional como en el extranjero, y como resultado la generación de nuevos empleos y el atraer divisas.
- Dar la posibilidad de ajustar sueldos y salarios, así como las prestaciones de sus empleados.
- Incremento de pagos de impuestos.
- Reafirmarse como una institución cada vez más sólida y con mayor imagen comercial.

Como consecuencia de la entrada de divisas y de impuestos, el gobierno captará recursos los cuales canalizará en los siguientes rubros:

- Crear una mayor infraestructura en las vías de comunicación apoyando así a la industria.
- Mejorar los servicios públicos que repercuten directamente en el nivel de vida del trabajador.
- Disminuir los déficits, tanto de la deuda interna como externa, y por lo consiguiente se daría un saneamiento en las finanzas públicas.

- Se atacarían los graves problemas en la educación y se podrían realizar programas de alfabetización en la población, lo cual sería un beneficio social.
- Conjuntamente con el sector privado se originarían polos de desarrollo y a su vez la descentralización.

Por último, el trabajador que es el iniciador del proceso tendrá los siguientes beneficios:

- Incremento de salarios y prestaciones por parte de la empresa.
- Aumentarán los niveles educacionales para él y su familia.
- Podrá recibir mejores servicios públicos.
- La empresa proporcionará condiciones de trabajo más favorables y los instrumentos que puedan ayudar al mejor desempeño de sus labores.

Con estos beneficios que obtiene el trabajador podrá satisfacer sus necesidades profesionales, de seguridad y de autorrealización, así como el poder incrementar su nivel de vida y como consecuencia el ser una persona motivada para trabajar con mayor intensidad y ser más productivo.

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO

En este caso práctico se tomará como base el puesto de "Caja Mixta", ya que dentro de la Institución de Crédito que se estudia, es el puesto que mayor rotación de personal presenta.

#### ANALISIS DE PUESTO

Iniciaremos el proceso con el Análisis de Puesto que como se mencionó con anterioridad tiene la finalidad de conocer lo que en el puesto se realiza y las características que se requieren para desarrollarlo correctamente.

En la Institución de Crédito la información que se levanta y el Análisis del Puesto final, se queda retenido en el área en donde se elabora, lo que provoca desinformación en otras áreas que van íntimamente ligadas con el puesto y así, la toma de decisiones es incorrecta.

De ésta manera se propone que el Análisis de Puesto se distribuya a todas las áreas que tienen relación directa con el puesto de "Caja Mixta". Esto con la finalidad de que las áreas tengan mayor conocimiento y herramientas necesarias para que se tomen decisiones correctas y se tenga mayor conciencia de lo que el puesto requiere, logrando así los ajustes correspondientes en cada proceso, en beneficio del puesto para disminuir la rotación de personal y aumentar su productividad.

En el Anexo No. 3 se presenta el formato de la Descripción del Puesto; en el Anexo No. 4 los requisitos del puesto; y en el Anexo No. 5 el formato para elaborar el Análisis del Puesto.

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CAJERA NISTA**

**FUNCION BASICA**

Efectuar las operaciones propias del servicio de atención a clientes a través de caja, tales como depósitos, retiros y pago de servicios en forma rápida, cortés y eficiente, así como controlar la existencia de efectivo y documentos de su caja de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Institución.

**FUNCIONES ESPECIFICAS**

- 1.- Recibir depósitos en documentos y efectivo para abono en cuenta de cheques, inversiones y ahorro moneda nacional, verificando que los documentos recibidos estén debidamente requisitados conforme a los lineamientos y políticas establecidas.
- 2.- Recepción de los diferentes servicios especiales con efectivo o cheques.
- 3.- Pagar documentos o fichas, así como liquidar retiros de cuentas : inversiones y ahorro, previamente autorizados.
- 4.- Verificar y recostar la dotación de efectivo, así como asegurarse que cuente con suficientes fajillas de diferentes denominaciones, morralla y papelería necesaria para satisfacer las necesidades del cliente y desempeñar eficientemente su función.
- 5.- Recostar, separar y enfajillar billete.
- 6.- Comprobar que el importe de efectivo que se encuentra en su lonchera sea igual al importe total que aparece en su corte del día anterior.
- 7.- Observar las normas de seguridad y control interno establecidas.
- 8.- Verificar la existencia de efectivo en su poder, a fin de entregar al Cajero Principal el efectivo que exceda del límite fijado para retener en su lonchera.
- 9.- Efectuar el corte de caja, elaborando los controles de las operaciones realizadas asegurándose que su lonchera quede guardada y asegurada conforme las normas de seguridad establecidas.
- 10.- Apoyar y colaborar en las diversas actividades que surjan de la operación en Sucursal que le sean encomendadas por su Supervisor inmediato.
- 11.- Realizar el postmarcado de los documentos y depósitos a cuenta de cheques operados en el día.
- 12.- Atender en forma rápida, oportuna, cortés y eficiente a los Clientes y Público en general.

**REQUISITOS DEL PUESTO DE CAJA MIXTA**

<b>EDAD:</b>	DE 18 A 22 AÑOS
<b>SEXO:</b>	AMBOS SEXOS
<b>ESCOLARIDAD:</b>	PREPARATORIA TERMINADA Y LOS CUATRO PRIMEROS SEMESTRES DE CARRERAS ECONOMICO-ADMINISTRATIVAS
<b>ESTADO CIVIL:</b>	PREFERENTEMENTE SOLTEROS
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	NO NECESARIA
<b>HORARIO:</b>	DE 0:30 A 16:30 HRS.
<b>APTITUDES:</b>	- HABILIDAD NUMERICA - SEGURIDAD - GUSTO POR TRATAR CON PUBLICO - RESPONSABLE - BUENA PRESENTACION

ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Puestos:

¿Cuál es el nombre del puesto que ocupa actualmente? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuánto tiempo lleva en él? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es el número de empleados en el puesto? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuánto tiempo lleva usted en la empresa? \_\_\_\_\_  
 ¿Hay en la empresa otros puestos muy semejantes al suyo? \_\_\_\_\_  
     ¿Cuáles son esos puestos? \_\_\_\_\_      ¿Cuál es la diferencia? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

2. Ubicaciones:

¿En qué departamento, sección o taller está ubicado su puesto? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es el puesto inmediato superior al suyo? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es el puesto inmediato inferior al suyo? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuáles son los puestos bajo su mando? \_\_\_\_\_  
 ¿Qué número de trabajadores tiene bajo su mando? \_\_\_\_\_  
 ¿Cuál es su jornada normal de trabajo? \_\_\_\_\_

3. Reportes:

¿A quién reporta diariamente su trabajo?  
 Jefe inmediato \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_  
 Jefe superior \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_  
 Reporta además a: \_\_\_\_\_ para \_\_\_\_\_

4. Relaciones internas:

¿Cuáles son las relaciones permanentes internas de su puesto?  
 Ascendentes \_\_\_\_\_  
 Descendentes \_\_\_\_\_  
 Horizontales \_\_\_\_\_

5. Relaciones externas:

¿Cuáles son las relaciones externas de su puesto?  
 ¿Con quién?      ¿Para qué?      ¿Con qué frecuencia y porcentaje?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

6. Descripción genérica:

Describe brevemente en qué consiste su trabajo, que función y qué finalidad tiene. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Descripción específica:

a. ¿Qué actividades diarias y constantes realiza en su puesto?  
(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué) Horas aproximadas  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. ¿Qué actividades periódicas realiza en su puesto?  
(Repetidas a intervalos regulares) Horas Frecuencia  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

c. ¿Qué actividades eventuales realiza en su puesto?  
Frecuencia  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

d. ¿Tiene usted otras obligaciones o responsabilidades?  
¿Cuáles son? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

8. Especificación del puesto:

¿Qué conocimientos requiere para desempeñar su puesto?  
Leer y escribir \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_  
Operaciones aritméticas \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_  
Taquigrafía \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_  
Mecanografía \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_  
Contabilidad \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_  
Manejo de máquinas \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_  
Idiomas \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_ Porcentaje \_\_\_\_\_

9. Escolaridad:

¿Qué grado escolar mínimo se requiere en el puesto?  
Primaria 1 2 3 4 5 6  
Secundaria 1 2 3  
Preparatoria o equivalente 1 2 3

	1	2	3	4	5	¿Cuál?
Carrera Corta						_____
Carrera Profesional						_____
Carrera Técnica						_____
Oficio (Número de años)						_____

### 18. Experiencia:

- a. ¿Cuál es la experiencia previa que usted ha tenido?  
 ¿En qué puestos? \_\_\_\_\_ ¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_
- Fuera de la empresa \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- Dentro de la empresa \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_
- b. ¿De qué puesto pasó al actual? \_\_\_\_\_
- c. ¿Después de qué tiempo de entrar a ocupar el puesto actual considera usted que un nuevo empleado desempeñará eficientemente sus labores?  
 Días \_\_\_\_\_ Semanas \_\_\_\_\_ Meses \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_

### 11. Criterios:

¿Exige el criterio para realizar su trabajo?

a. ¿Interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina establecida? \_\_\_\_\_  
 Explique \_\_\_\_\_

b. ¿Qué usted mismo lo organice diariamente en forma distinta? \_\_\_\_\_  
 Explique \_\_\_\_\_

c. ¿Qué organice o prepare diariamente el trabajo de otros? \_\_\_\_\_  
 Explique \_\_\_\_\_

d. ¿Qué tome decisiones y/o resuelva problemas? \_\_\_\_\_  
 Señale cuales \_\_\_\_\_

Toma de decisiones y/o resoluciones de problemas:

	Rutinarios	Importante	Difíciles	Trascendentales
Eventualmente	( )	( )	( )	( )
Con poca frecuencia	( )	( )	( )	( )
Frecuentemente	( )	( )	( )	( )
Constantemente	( )	( )	( )	( )

**12. Iniciativas:**

El puesto exige iniciativas:

- a. Normal a todo trabajo ( )
- b. Eventualmente sugerir métodos, mejoras para su trabajo ( )
- c. Aportar mejoras y procedimientos para otros puestos ( )
- d. Aportación parcial en la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos ( )
- e. Dedicarse total y esencialmente a labores de creación y nuevas ideas ( )
- f. En caso de que se le presente algún problema ¿quién lo resuelve?

Ud. mismo \_\_\_\_\_ Su supervisor \_\_\_\_\_ El jefe de departamento \_\_\_\_\_  
 Otra persona \_\_\_\_\_ ¿Quién? \_\_\_\_\_

**13. Requisitos del puesto:**

a. Exige el puesto algún requisito acerca de  
 ¿sexo? \_\_\_\_\_ ¿edad? \_\_\_\_\_ ¿estado civil? \_\_\_\_\_

b. ¿Qué características físicas o psíquicas exige el puesto?

	I		II
Resistencia física	_____	Habilidad manual	_____
Percepción	_____	Habilidad mecánica	_____
Memoria	_____	Razonamiento	_____
Creatividad	_____	Expresión oral	_____
Expresión escrita	_____	Bon de mando	_____

c. ¿Qué aptitudes y características especiales exige el puesto?  
 ¿Cuáles? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

d. ¿Exige el puesto

I

atención concentrada intermitente? ( ) \_\_\_\_\_  
 atención concentrada constante? ( ) \_\_\_\_\_  
 atención dispersa? ( ) \_\_\_\_\_

	intermitente	constante
esfuerzo visual	_____	_____
esfuerzo auditivo	_____	_____

**14. Responsabilidad:**

a. BIENES:

Papelaría	_____	_____	_____
Archivo	_____	_____	_____
Mobiliario	_____	_____	_____
Despacho	_____	_____	_____
Maquinaria y/o aparatos	_____	_____	_____
Herramientas	_____	_____	_____
Dinero	_____	Cantidad N°	_____
Documentos	_____	Cantidad N°	_____
¿ Al portador	_____	¿Cuáles?	_____
¿ Nominativos	_____	¿Cuáles?	_____
Posibilidad de pérdida	_____	Recola	_____ Fácil
Señale cuáles	_____	_____	_____

- b. **TRÁMITES:** Para considerar este punto, debe tomar en cuenta los posibles actos o circunstancias que, en el ejercicio normal de su trabajo y debido a algún error involuntario, perjudique a su trabajo, su departamento, otro departamento o a la empresa, hasta que dicho error sea descubierto.

Monto aproximado M\$ \_\_\_\_\_

Tipo de trámite \_\_\_\_\_

Causa del daño \_\_\_\_\_

Probabilidad de que ocurra \_\_\_\_\_

Actividad involuntaria que lo causa \_\_\_\_\_

c. **SUPERVISION:**

¿Realiza usted en su puesto alguna supervisión? \_\_\_\_\_

Señale de qué tipo \_\_\_\_\_ Número de personas \_\_\_\_\_ Frecuencia \_\_\_\_\_

Inmediata \_\_\_\_\_

Indirecta \_\_\_\_\_

Esporádica \_\_\_\_\_

¿Qué trabajos supervisa? \_\_\_\_\_

- d. **DISCRECIÓN:** ¿Tiene usted, en el desempeño de su puesto, acceso a datos confidenciales? \_\_\_\_\_

Señale cuáles.

Métodos y procedimientos ( ) Porcentaje \_\_\_\_\_

Proyectos nuevos ( ) Porcentaje \_\_\_\_\_

Cambio de materiales ( ) Porcentaje \_\_\_\_\_

Planos y diseños ( ) Porcentaje \_\_\_\_\_

Políticas generales de la empresa ( ) Porcentaje \_\_\_\_\_

Políticas de ventas ( ) Porcentaje \_\_\_\_\_

¿Qué clase de daño podría causar su indiscreción? \_\_\_\_\_

¿Podría deducirlos en el desarrollo de sus labores fácilmente? \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

- e. **CONTACTOS CON EL PÚBLICO:** En el desempeño de su puesto ¿tiene usted contactos con el público? \_\_\_\_\_

(Qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué) \_\_\_\_\_ Hora: aproximadas \_\_\_\_\_

¿Qué daños puede ocasionar el dar un trato inadecuado a estas personas? \_\_\_\_\_

Dentro de la empresa \_\_\_\_\_

15. Formas en que se reciben las instrucciones:

- |   |                                      |
|---|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Verbalmente        | <input type="checkbox"/> Frecuente   |
| <input type="checkbox"/> Por escrito        | <input type="checkbox"/> Ocasionales |
| <input type="checkbox"/> Ambas formas       | <input type="checkbox"/> Variadas    |
| <input type="checkbox"/> Con demostraciones | <input type="checkbox"/> Repetitivas |
| <input type="checkbox"/> Con diseños        |                                      |
| <input type="checkbox"/> Con muestras       |                                      |

16. Clima de trabajo:

- a. ¿Cómo considera usted el medio en el que se desarrollan sus labores?  
I aproximado

Bien ventilado _____	_____
Frio _____	_____
Caliente _____	_____
Templado _____	_____
Extremoso _____	_____
Illuminado _____	_____
Ruidoso _____	_____

- b. ¿En qué posición se desarrollan sus labores?

De pie _____	Sentado _____	Caminando _____
Ajuchado _____	Otras posturas _____	

- c. ¿Cómo considera usted su trabajo?

Muy monótono _____	Normal _____
Rutinario _____	Variado e interesante _____

17. Riesgos y enfermedades:

En el desempeño de sus labores ¿a qué riesgos o accidentes considera usted que se expone? Enumerelos.

Tipos de lesión:

Causas:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

I Frecuencia

Número de días de gravedad

_____	_____
_____	_____
_____	_____

ANALIZO \_\_\_\_\_

REVISO \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_

## VALUACION DE PUESTOS

En la Valuación de Puestos se buscan las bases sistemáticas y objetivas para determinar el valor real de los diferentes trabajos, y así, establecer el sistema más adecuado de pago de sueldos.

La Institución de Crédito que se estudia no proporcionó por parte del Area de Valuación de Puestos la información sobre el sistema de Valuación de Puestos que utiliza por política de la Empresa. Sin embargo, se pudo observar que el método que es utilizado es el de Evaluación por Puntos.

A mi consideración y tomando como base un Estudio de Mercado, se puede apreciar que el puesto de "Caja Mixta" está por debajo de su valor real. Por lo tanto se deben reconsiderar los siguiente factores para poder realizar una valuación más adecuada para el puesto:

- Escolaridad
- Responsabilidad (manejo de dinero)
- Trabajo bajo presión (manejo de dinero y clientes)
- Conocimientos para desarrollar el puesto
- Habilidad
- Riesgo (manejo de dinero)
- Seguridad
- Horario

Al tener una Valuación de Puestos acorde a la realidad y a las necesidades económicas actuales, así como de la misma exigencia del puesto, se tendrá una rotación menor de personal y como consecuencia la productividad de la Empresa se incrementará.

Con el Análisis y la Valuación del Puesto en forma adecuada, se pueden establecer las bases en cada uno de los procesos, y así, colocar a los candidatos idóneos en los puestos de "Caja Mixta".

## REQUISICION

Cuando existe una renuncia se genera una vacante, la cual debe ser cubierta. Es entonces cuando el responsable de la sucursal en donde se origina esta vacante, envía al Area de Movimientos de Personal el aviso correspondiente a la baja.

En el caso del puesto de "Caja Mixta" no se recurre al Inventario de Recursos Humanos, ya que estos puestos se deben cubrir por personal de nuevo ingreso.

El Area de Movimientos de Personal, con el aviso de baja por escrito y la solicitud de cobertura, además de la renuncia; controla los movimientos en la plantilla de personal y está a su cargo la elaboración de la Requisición con base en el Análisis y Valuación del puesto, la cual envía al Area de Reclutamiento y Selección de Personal para que inicie el proceso de cobertura.

La Requisición sirve al Area de Reclutamiento y Selección de Personal como control del número de vacantes reales que se deben cubrir, en qué sucursales se ubican, cuál fue el motivo de la baja, los requisitos del puesto, horario, sueldo, fecha de baja, etc.

Como se puede observar la Requisición se debe considerar como una herramienta importante, ya que bien elaborada y con un correcto control, nos facilita saber el número, lugar y características del personal que se debe reclutar, y con ello se ahorrará tiempo y recursos (monetarios y de personal) para realizar coberturas con rapidez y eficacia, que beneficiará a la Institución en su productividad.

En el Anexo No. 6 se presenta el formato de la Requisición de Personal que se debe utilizar para los fines antes citados.

R E Q U I S I C I O N		
FECHA DE BAJA:	FECHA DE RECIBIDA:	No. REQUISICION:
DEPARTAMENTO:		PUESTO:
NIVEL No.	SUELDO:	HORARIO:
ORIGEN DE LA VACANTE:		
UBICACION:		FECHA A CUBRIR:
EDAD:		SEJO:
ESTADO CIVIL:		ESCOLARIDAD:
EXPERIENCIA:		
OTRAS CARACTERISTICAS:		
APTITUDES ESPECIFICAS:		
CONTRATO:	EVENTUAL ( )	TIEMPO INDETERMINADO ( )
		OBRA DETERMINADA ( )
SINDICALIZADO ( )	CONFIANZA ( )	
OBSERVACIONES:		
SOLICITO:	AUTORIZO:	Vo. No.
	SUBDIRECCION DE MOVIMIENTOS DE PERSONAL	SUBDIRECCION DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

## RECLUTAMIENTO

El Reclutamiento es la actividad que tiene como fin captar hacia la Institución candidatos que tengan los requisitos para cubrir las vacantes que la empresa tiene.

El Reclutamiento debe de estar dirigido a buscar las fuentes más adecuadas que nos faciliten la captación de candidatos en un mayor número para encontrar la calidad en la Selección. Asimismo se deben rechazar las fuentes que a través del tiempo no han funcionado con la eficacia deseada.

El Area de Reclutamiento debe tomar como base para la cobertura del puesto de "Caja Mixta", el Análisis y Valuación del puesto. Esto facilitará determinar qué clase de personal se requiere reclutar con respecto a las características del puesto. Por otro lado también se debe utilizar la Requisición de Personal como un indicador, ya que dentro de la información que ésta presenta se pueden obtener las siguientes pautas:

- Lugar geográfico en donde se necesite reclutar con respecto a las ubicaciones de las sucursales que presentan vacantes.
- Centros educativos que puedan funcionar con respecto a la escolaridad requerida para el puesto de "Caja Mixta", seleccionado los niveles académicos que la Institución necesite para el puesto.
- Número específico de las vacantes a cubrir, ésto con el objeto de no dirigir recursos (monetarios y de personal) de más, que generen gastos innecesarios.

Para poder realizar un efectivo Reclutamiento se debe tener un "Programa de Reclutamiento" en donde se consideran los siguientes puntos:

- Enlistar las Fuentes de Reclutamiento.
- Determinar los periodos en que se utilizan las Fuentes de Reclutamiento.
- Identificar la Técnica de Reclutamiento, si es masivo, por medio de Juntas de Intercambio o Intercambio de Cartera, Reclutamiento Interno, Sindicato o Iniciativa Propia.
- Cuando el Reclutamiento es masivo se debe analizar si se realiza por medio de posters y propaganda; visitando las escuelas salón por salón; reclutando en las puertas de los centros escolares; conferencias; ferias de reclutamiento; etc.

Para poder realizar el "Programa de Reclutamiento" debe de estar respaldado por un suministro permante de posters y propaganda que deben proyectar una imagen que atraiga y motive a los jóvenes que pretendemos captar para que se interesen por el puesto de "Caja Mixta". Cuando la Institución sea invitada a Ferias de Reclutamiento se debe presentar con un Estand que plasme una imagen seria y vistosa de la Institución. En las Juntas de Intercambio se realizan diferentes actividades sociales en donde se hacen intercambios de obsequios de ciertos articulos promocionales, también a ésto se le debe apoyar para así tener buena imagen con otras empresas del mismo ramo y con otras de diferente giro, lo que fomentará como consecuencia mayor intercambio de candidatos.

La Empresa no le ha dado la importancia a los detalles anteriormente señalados y por éste motivo siento que se ha perdido presencia en muchas de las Fuentes de Reclutamiento, las cuales pueden solucionar en buena parte y con rapidez el proceso de cobertura de vacantes.

El "Programa de Reclutamiento" debe ser evaluado periódicamente (mínimo cada 3 meses), teniendo como base las Fuentes de Reclutamiento que se tienen y clasificándolas por la Técnica de Reclutamiento que se utilizó, para medir la efectividad y el costo por cada Fuente y Técnica de Reclutamiento.

La evaluación del "Programa de Reclutamiento" inicia, como ya se mencionó, con las Fuentes de Reclutamiento; éstas se clasifican por la Técnica de Reclutamiento utilizada; se realiza el conteo de Solicitudes por fuente; se determina el porcentaje de Solicitudes del global de las Fuentes de Reclutamiento; se cuantifica el número de empleados contratados por fuente; se determina el porcentaje de empleados contratados del global de las fuentes; se aplica el costo por Solicitud y el costo por empleado contratado por cada una de las fuente; se mide el tiempo invertido en cada fuente, el tiempo de respuesta en el recibo de Solicitudes y el tiempo de contratación de empleados por cada fuente.

Con el "Programa de Reclutamiento" y la evaluación del mismo, se pueden tomar decisiones para corregir errores que se han presentado en la Institución, y así, utilizar las fuentes más productivas y desechar las que no funcionan. Con esto se puede evitar costos elevados, erogación de recursos humanos y tiempo en fuentes no productivas, invirtiendo los mencionados recursos en apoyo a las fuentes que pueden satisfacer nuestra demanda de personal. De esta manera la Empresa hará las coberturas de personal de manera eficiente y a menor costo, provocando con ello un incremento en su productividad.

En los Anexos No. 7 y No. 8 se muestran los formatos que se proponen para la realización del "Programa y Evaluación del Reclutamiento de Personal", respectivamente.





## PRESOLICITUD

La Presolicitud es una herramienta de gran utilidad sobre todo en los Reclutamientos Masivos. En ésta se presentan los datos indispensables del candidato y con ello se puede apreciar con más facilidad y rapidez si el solicitante cuenta con los requisitos básico para cubrir el puesto.

La Institución de Crédito de nuestro caso no hace uso de una Presolicitud, lo cual provoca que los candidatos sean atendidos muy lentamente, crea una falsa expectativa sobre la continuación de su trámite de empleo, atención de candidatos que no reúnen los requisitos y se les dedica demasiado tiempo para que al final no sean viables para continuar con el trámite de selección.

La Presolicitud a mi consideración debe implementarse por lo siguiente:

- Facilita la Selección de Personal en Reclutamientos Masivos, además de que en el área en donde se proporcionan las solicitudes se desplazarán a los candidatos con mayor rapidez.
- La inversión de tiempo en la revisión de los requisitos indispensables es mínima.
- La información al candidato sobre su trámite es más acertivo.
- Ahorro de tiempo en la actividad de Selección y se puede utilizar al personal en otras actividades.
- Ayuda al establecimiento de una Cartera de Personal para ser utilizada en otros puestos.
- El costo de la Presolicitud es más económica que una

solicitud completa.

La Presolicitud es un instrumento de fácil manejo y nos permite aumentar la productividad en las Areas de Selección y Reclutamiento de Personal.

En el Anexo No. 9 se presenta el formato de la Presolicitud que se propone para ser utilizada en la Institución que se estudia.

#### **ENTREVISTA INICIAL**

Con la Presolicitud surge la Entrevista Inicial en la cual se revisarán los datos del candidato; aquí empieza la primer etapa de Selección de Personal. El solicitante que no reúna los requisitos para el puesto de "Caja Mixta" se le agradecerá el llenado de su Presolicitud y se le considerará para otros puestos que pudiesen surgir; los candidatos que cumplan con los requisitos del puesto de "Caja Mixta" se le proporcionará una Solicitud formal.

La Entrevista Inicial debe ser corta y precisa; el seleccionador debe tener presente la información sobre las vacantes para que sus decisiones sean correctas.

#### **SOLICITUD**

La Solicitud es el primer documento formal que el candidato debe llenar, es un cuestionario debidamente estructurado y deberá contener los datos más relevantes del candidato. La información está clasificada de la siguiente manera:

- Datos Personales
- Escolaridad
- Idiomas
- Datos Familiares
- Referencias Personales
- Manejo de Equipos



- Actividad Económica
- Datos Socio-económicos
- Información General
- Datos de uso exclusivo para la Empresa

Es importante que la Solicitud sea requisitada totalmente, esto con el objeto de que no se dejen periodos o información que puedan ocasionar dudas o ambigüedades para quien la analice; debe de llenarse a puño y letra del solicitante. Cabe hacer mención que la información proporcionada debe de ser fidedigna, en caso de no ser así, en la Solicitud se debe hacer mención de que el trámite será cancelado automáticamente. Asimismo la información proporcionada por el candidato se debe manejar de manera confidencial.

La Solicitud deberá llevar pegada una fotografía del solicitante, esto permitirá que el personal que intervenga en el proceso de selección tenga una mejor identificación del mismo.

En el Anexo No. 10 se muestra el formato de Solicitud que se propone para nuestro Caso Práctico.

#### **ENTREVISTA FORMAL**

La Entrevista Formal pretende detectar los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requisitos del puesto de una manera más amplia, auxiliándose con la Solicitud que el aspirante llenó. Debe informársele la naturaleza del trabajo, horario, remuneración y prestaciones, a fin que él decida si le interesa el puesto y continúa con su trámite.

En la Entrevista Formal el personal encargado de realizarla debe hacer una función de venta y motivar hasta donde sea posible al candidato, mostrándole los beneficios que puede obtener con el puesto que se pretende que cubra. Lo anterior se menciona ya que en la Empresa de nuestro caso no

## SOLICITUD DE EMPLEO

ANEXO No. 10

TODOS LOS DATOS PROPORCIONADOS EN ESTA SOLICITUD SERAN VERIFICADOS Y TRATADOS EN FORMA CONFIDENCIAL.

LLENE USTED ESTA SOLICITUD DE SU PURO Y LETRA Y COMPLEMENTE TODOS LOS INCISOS CON PRECISION Y CLARIDAD, FAVOR DE NO ANOTAR DATOS INNECESARIOS, DUDOSOS O FALSOS.

LUGAR Y FECHA

PUESTO SOLICITADO	SUELDO DESEADO \$
-------------------	----------------------

## DATOS PERSONALES

NOMBRE (S)	APELLIDOS (PATERNO)	MATERNO
------------	---------------------	---------

DOMICILIO (CALLE)	NUMERO	DEPARTAMENTO	COLONIA	CODIGO POSTAL
-------------------	--------	--------------	---------	---------------

ENTRE LAS CALLES DE	CIUDAD	ESTADO	TIEMPO DE RADICAR
---------------------	--------	--------	-------------------

TELEFONO PROPIO	DEJAR RECADO CON	TELEFONO TRABAJO U OFICINA
-----------------	------------------	----------------------------

LUGAR DE NACIMIENTO (POBLACION)	ESTADO	FECHA	EDAD	PESO	ESTATURA
---------------------------------	--------	-------	------	------	----------

SETO	NACIONALIDAD	RELIGION	ESTADO CIVIL
------	--------------	----------	--------------

VIVE PADRES <input type="checkbox"/>	PARIENTES <input type="checkbox"/>	OTROS <input type="checkbox"/>	ESPECIFICAR
--------------------------------------	------------------------------------	--------------------------------	-------------

REG. FED. CAUS	NUMERO INSS	CEDULA PROFESIONAL	CARTILLA	LICENCIA DE RAMEJO
----------------	-------------	--------------------	----------	--------------------

ESCOLARIDAD GRADO	FECHAS	NOMBRE DE LA ESCUELA	LUGAR	CERTIFICADO
-------------------	--------	----------------------	-------	-------------

PRIMARIA	DE 19 A 19			
----------	------------	--	--	--

SECUNDARIA	DE 19 A 19			
------------	------------	--	--	--

PREPARATORIA	DE 19 A 19			
--------------	------------	--	--	--

PROFESIONAL	DE 19 A 19			
-------------	------------	--	--	--

CARRERA	POSTGRADO EN QUE
---------	------------------

PASANTE <input type="checkbox"/>	TITULADO <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>
----------------------------------	-----------------------------------	-----------------------------	-----------------------------

OTROS ESTUDIOS DE 19 A 19	CUALES
---------------------------	--------

ESTUDIA ACTUALMENTE	NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/>	QUE ESTUDIA	HORARIO	GRADO
---------------------	-----------------------------	-----------------------------	-------------	---------	-------

IDIOMAS BIEN	REGULAR	NOCIONES	INSTITUCION	LUGAR	TIEMPO
--------------	---------	----------	-------------	-------	--------

INGLES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
---------------------------------	--------------------------	--------------------------	--	--	--

FRANCES <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
----------------------------------	--------------------------	--------------------------	--	--	--

OTROS					
-------	--	--	--	--	--

INSTITUCION DE CREDITO

**DATOS FAMILIARES**

NOMBRE DEL PADRE	EDAD	DOMICILIO	OCCUPACION	EMPRESA O INSTITUCION
NOMBRE DE LA MADRE				
NOMBRE DE LOS HERMANOS				
NOMBRE DE LA (EL) ESPOSA (O)				
HIJOS				

**REFERENCIAS PERSONALES**

NOMBRE COMPLETO	DOMICILIO	TELEFONO	OCCUPACION	AÑOS DE CONOCERLO

**EXPERIENCIA EN**

	SI	TIEMPO	SERVICIOS BANCARIOS	TIEMPO	OTROS (ESPECIFICAR)	TIEMPO
SUMADORAS						
CALCULADORAS						
REGISTRADORAS						
MAQUINAS DE ESCRIBIR						
MAQUINAS DE CONTABILIDAD						
CAJA						
EQUIPO ELECTRONICO Y/O DE COMPUTACION (ESPECIFICAR)						

**ACTIVIDAD ECONOMICA**

EMPLEO ACTUAL O ULTIMO NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION		TELEFONO
DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		TELEFONO
PUESTO DESEMPEÑADO		TIEMPO	EXPERIENCIA SUPERVISION	NUMERO DE SUPERVISADOS
SUELDO INICIAL Nº	SUELDO FINAL Nº	FECHA DE INGRESO		FECHA DE BAJA
CAUSA DE LA SEPARACION				

EMPLEO ANTERIOR NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION		TELEFONO
DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		TELEFONO
PUESTO DESEMPEÑADO		TIEMPO	EXPERIENCIA SUPERVISION	NUMERO DE SUPERVISADOS
SUELDO INICIAL Nº	SUELDO FINAL Nº	FECHA DE INGRESO		FECHA DE BAJA
CAUSA DE LA SEPARACION				

EMPLEO ANTERIOR NOMBRE DE LA EMPRESA		DIRECCION		TELEFONO
DEPARTAMENTO		NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO		TELEFONO
PUESTO DESEMPEÑADO		TIEMPO	EXPERIENCIA SUPERVISION	NUMERO DE SUPERVISADOS
SUELDO INICIAL Nº	SUELDO FINAL Nº	FECHA DE INGRESO		FECHA DE BAJA
CAUSA DE LA SEPARACION				

OTROS EMPLEOS EN EMPRESA	TELEFONO	FECHAS DE 19 A 19	PUESTO SUELDO	NOTIVO DE LA SEPARACION
		19 19		
		19 19		
		19 19		

**DATOS SOCIOECONOMICOS**

VIVE EN CASA:	PROPIA <input type="checkbox"/>	DE LOS PADRES <input type="checkbox"/>	DE PARIENTES <input type="checkbox"/>	VALOR ESTIMADO Nº	RENTADA	RENTA MENSUAL Nº
OTRAS PROPIEDADES					VALOR Nº	
OTROS INGRESOS		DE DONDE PROVIENEN			TOTAL DE INGRESOS Nº	
TIENE CREDITOS EN					MONTO TOTAL Nº	
AUTOMOVIL (NOMBRE COMERCIAL, MARCA Y TIPO DE CARROCERIA)			MODELO (AÑO)		NUMERO DE DEPENDIENTES ECONOMICOS	

**INSTITUCION DE CREDITO**

**INFORMACION GENERAL**

RAZON POR LA CUAL PRESENTA ESTA SOLICITUD

OTROS PUESTO QUE LE GUSTARIA DESEMPEÑAR		ESTA DISPUESTO A RADICAR EN		LUGAR DE REFERENCIA
		OTRA CIUDAD: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>		
ALGUN FAMILIAR	GRADO DE PARENTESCO	AREA O DIVISION	PUESTO	
TRABAJA EN LA INSTITUCION: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>				
HA ESTADO AFILIADO	NOMBRE	FECHA DE AFILIACION	FECHA DE RETIRO	DESEMPERO ALGUN
A ALGUN SINDICATO	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>			PUESTO:
PERTENECE A ALGUN PARTIDO	CUAL			CUAL
TRABAJA EN LA INSTITUCION: NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>		SIMPATIZA CON ALGUNO	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>	
HA SUFRIDO ACCIDENTES O ENFERMEDADES EN LOS ULTIMOS 3 AÑOS	NO <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/>			

Declaro bajo protesta de decir verdad que mis contestaciones a las preguntas anteriores son verdaderas y correctas y que no he ocultado, a sabiendas, ningún hecho o circunstancia que pudiera afectar a mi solicitud en forma desfavorable. Con base en el inciso 1 del artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, la Institución, si en un término no superior a 30 días constata la falsedad de los certificados o recomendaciones dadas por mí o por terceras personas sobre mi capacidad, aptitudes o facultades que se me atribuyen y no fueran las requeridas por la institución, procederá sin responsabilidad alguna, de su parte a la rescisión unilateral de mi contrato de trabajo y de la relación laboral. Expreso mi conformidad para sujetarme a una encuesta y a que se investiguen mis antecedentes de conducta y trabajo. El médico que asigne la institución, deberá reconocerme y determinará si estoy apto para trabajar, su dictamen negativo será suficiente para que no ocupe empleo alguno en la institución.

FIRMA DEL SOLICITANTE

**PARA USO EXCLUSIVO DE LA INSTITUCION**

PRESENTADO POR (NOMBRE)	PUESTO	INICIATIVA PROPIA
FECHA DE RECLUTAMIENTO	FECHA DE EVALUACION	FECHA DE SELECCION
NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECLUTA	NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN EVALUA	NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN SELECCIONA

QUEDA CONTRATADO CON FECHA	PUESTO	SUELDO INICIAL	NUM. REGISTRO
----------------------------	--------	----------------	---------------

OBSERVACIONES

INSTITUCION DE CREDITO

se realiza ésto y se pierden candidatos que bien pudiesen cubrir el puesto de "Caja Mixta" y por temor de no expresar sus dudas se quedan callados y no aceptan cubrir el puesto.

Durante la Entrevista Formal no se deben crear falsas expectativas con respecto a elasticidad de horarios, incrementos de sueldos y promociones inmediatas, porque a la postre crea irritación en la gente y sus renuncias como consecuencia por sentirse engañados.

El entrevistador utiliza la Solicitud como herramienta en la Entrevista Formal; la analiza; hace algunas preguntas para verificar la información que se proporcionó; en donde se tiene alguna duda profundiza el cuestionamiento y hace las anotaciones correspondientes en la misma Solicitud. Cuando la revisión concluye el entrevistador toma la decisión de continuar con el trámite de selección o de descartar al candidato. Si es descartado para el puesto de "Caja Mixta" y el candidato tiene las características para otro puesto se reconsiderará y se pondrá en Cartera de Personal; en el caso de no ser prospecto para otro puesto se le agradecerá el interés que tuvo para con la Institución y se le dirá que por el momento no reúne los requisitos para los puestos vacantes que existen. En la Solicitud se deben hacer las anotaciones del por qué no fue aceptado y se debe llevar un registro que auxilie al Area de Reclutamiento de Personal para que determine en que fuentes y el porqué los candidatos han sido rechazados.

Cuando el entrevistador ha decidido que el solicitante continúe con el trámite de selección, le proporcionará un Pase para que se presente a la Evaluación Psicométrica.

## **PASE PARA LA EVALUACION PSICOMETRICA**

Cuando el candidato es aceptado en la Entrevista Formal con la información que proporcionó en su Solicitud, se procede a darle un Pase para la Evaluación Psicométrica. Este Pase es la identificación para que el candidato presente los exámenes correspondientes; es de fácil manejo y con este documento se indica el lugar, fecha, hora y puesto para el cual se va a evaluar. Además se pedirán las copias de los documentos necesarios para presentar la Evaluación Psicométrica como son, la Cartilla o Precartilla (en el caso de varones), certificado de estudios, comprobante de la afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social (en el caso de tener experiencia laboral) y una fotografía.

El Pase para la Evaluación Psicométrica es un instrumento de control para cerciorarse que el candidato pasó su Entrevista Inicial y que cumplió con la documentación que se le requirió.

En el Anexo No. 11 se muestra el formato del Pase para la Evaluación Psicométrica que se propone utilice la Empresa.

## **PERFIL PSICOMETRICO**

El Perfil Psicométrico debe de ser elaborado en el Area de Evaluación de Personal. Los Psicólogos recibirán la Requisición y el Análisis de Puesto de "Caja Mixta" para su elaboración.

El Perfil Psicométrico se realizará con respecto a las necesidades del puesto y de la Empresa. En éste caso los Psicólogos transcribirán la información de carácter psicológico; así seleccionarán al personal idóneo en base al perfil que resulte de los datos y se podrá tener un método

INSTITUCION DE CREDITO "1"

PASE DE EVALUACION PSICOMETRICA

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ ENVIO \_\_\_\_\_

LUGAR \_\_\_\_\_ AULA \_\_\_\_\_

FECHA \_\_\_\_\_ HORA \_\_\_\_\_

Nota: Favor de presentarse con 15 minutos de anticipación. En caso de no llegar a la hora indicada la Evaluación será automáticamente cancelada.

A N V E R S O

- ( ) FOTOGRAFIA
- ( ) COMPROBANTE DE ESTUDIOS MAXIMOS
- ( ) COMPROBANTE DE AFILIACION AL I. N. S. S.
- ( ) CARTILLA O PRECARTILLA

R E V E R S O

confiable de evaluación.

En el Perfil Psicométrico se considerarán la áreas intelectuales, personalidad y habilidad. Al tener el Perfil Psicométrico se estructurará la Bateria Psicométrica más adecuada para la evaluación.

En la Institución de Crédito que se estudia, el puesto de "Caja Mixta" se considera como un puesto operativo inicial y el perfil que existe es general para éstos puestos, por lo tanto se debe realizar un Perfil Psicométrico exclusivo para el puesto de "Caja Mixta", lo que permitirá con mayor precisión identificar las necesidades y características del puesto.

Como recomendación personal y bien se puede establecer en la Empresa, los Psicólogos deben realizar visitas a las sucursales que es el lugar donde laboran los cajeros; esto con el objeto de que analicen y se compenetren más con las funciones y características que requieren los cajeros para desempeñar el puesto. Asimismo tendrán mayor sensibilidad y más elementos para elaborar un Perfil Psicométrico que se apege a las necesidades de la Empresa y del puesto.

En el Anexo No. 12 se muestra el Perfil Psicométrico del puesto de "Caja Mixta" que se propone para nuestro caso.

#### **EVALUACION PSICOMETRICA**

El propósito de esta evaluación es detectar la capacidad intelectual y de aprendizaje, características de personalidad, perfil psicológico y potencial de desarrollo; factores que son importantes para determinar si un candidato puede cubrir el puesto de "Caja Mixta".

El proceso se divide en:

INSTITUCION DE CREDITO "X"

## PERFIL PSICOLOGICO DEL CAJERO

Habilidades y capacidades que requiere un candidato para el puesto de "Caja Nista".

AREA EVALUADA	RANGO	BAJO	MEDIO	ALTO
COMUNICACION ORAL Y ESCRITA			I	
CAPACIDAD INTELECTUAL			I	
RAZONAMIENTO			I	
HABILIDAD NUMERICA				I
RAPIDEZ Y PRECISION			I	
PERCEPCION				I
APRENDIZAJE				I
AUTOPERCEPCION			I	
RELACION CON FIGURA DE AUTORIDAD			I	
INTEGRACION AL GRUPO DE TRABAJO			I	
TRATO AL PUBLICO				I
ANSIEDAD		I		
RESPUESTA ANTE EL CONFLICTO			I	
CONTROL DE IMPULSOS			I	
INICIATIVA			I	
RESPONSABILIDAD				I
RENDIMIENTO BAJO PRESION				I

De acuerdo a la equivalencia de estos rangos de calificación se considera:

**BAJO:** Cuando el nivel de respuesta se encuentra por debajo de la respuesta promedio de la población.**MEDIO:** Cuando el nivel de respuesta se localiza en un rango de respuesta promedio de la población.**ALTO:** Cuando el nivel de respuesta se encuentra por encima de la respuesta promedio de la población.

- Aplicación de exámenes psicométricos (Baterías Psicométricas).
- Entrevista Profunda.

#### BATERIAS PSICOMETRICAS

De Inteligencia: permiten valorar nivel intelectual, cultura, de aprendizaje, habilidad numérica, perceptual, juicio, sentido común, organización, planeación, análisis y síntesis de conceptos verbales, rendimiento bajo presión, calidad y precisión.

De Personalidad: permiten detectar rasgos, actitudes y comportamiento, seguridad y confianza, iniciativa, responsabilidad, adaptación e integración a grupos de trabajo, constancia en las actividades que desempeña, productividad en situaciones de presión, habilidad para relacionarse, toma de decisiones, apego a procedimientos y liderazgo.

#### ENTREVISTA PROFUNDA

Investiga trayectoria laboral, desarrollo académico, ámbito familiar, intereses y expectativas, motivación hacia el puesto.

El tiempo que se debe invertir en la entrevista fluctúa entre los 45 a 60 minutos.

La Entrevista Profunda se debe manejar lo más profesional posible, va que en ocasiones el Psicólogo antepone situaciones o conflictos personales provocando que su juicio se parcial y que su decisión sea incorrecta en detrimento Para el candidato y para todo el trabajo que se invirtió en el proceso de selección.

Al finalizar la Entrevista Profunda el Psicólogo determinará si el candidato es viable para el puesto de "Caja Mixta" y lo pasará con la persona responsable de continuar el proceso de selección. Posteriormente elaborará un Reporte de la Evaluación Psicométrica, el cual también turnará al responsable de la continuación del proceso de selección.

En el caso de evaluaciones de candidatos no recomendables para continuar el proceso, permanecerán los reportes en un archivo especial del Area de Evaluación de Personal y en éstos se informarán las causas o motivos de rechazo. Cabe hacer mención que la información que se obtiene de la Evaluación Psicométrica se debe manejar con carácter de confidencial.

En el Anexo No. 13 se mencionará la Batería que se sugiere utilizar para evaluar psicométricamente el puesto de "Caja Mixta". En el Anexo No. 14 se mostrará el formato del Reporte de la Evaluación Psicométrica que se propone utilizar para nuestro caso.

Cuando el candidato es aprobado en sus exámenes psicométricos se le envía a un Examen Médico y Estudio Socio-económico, además se le proporciona un formato en donde vienen relacionados los documentos que se le van a requerir para integrar su expediente.

#### **EXAMEN MEDICO**

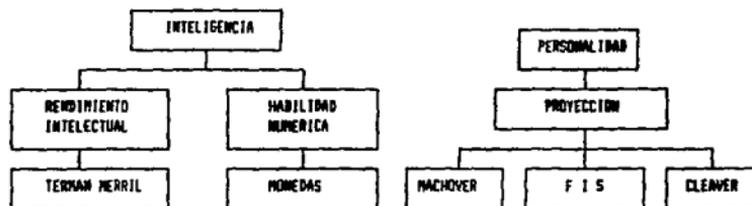
El candidato deberá someterse a un estudio médico que implica análisis de laboratorio y revisión general, el cual será practicado en los lugares, fecha y hora que la Institución designe. Su finalidad consiste en determinar el estado físico de los candidatos.

El laboratorio médico envía a la Institución los

Para la obtención de estos datos para obtener el perfil psicométrico se requiere tanto una evaluación psicométrica como de una entrevista profunda.

Las pruebas psicométricas nos dan pautas importantes y en algunos casos determinantes para el conocimiento de ciertos aspectos que nos permiten, de alguna manera, predecir el éxito y permanencia del personal en un Institución.

Existen diferentes áreas de evaluación a través de estas herramientas, de las cuales se consideran para el puesto de "Caja Mixta" lo siguiente:



Por otra parte, también se requiere de una Entrevista Profunda que permita confirmar y/o reafirmar información obtenida a través de la Batería de Pruebas seleccionada, y así mismo, conocer otras áreas de evaluación que no fueron exploradas con exámenes psicométricos.



<b>C) COMUNICACION ORAL:</b>		
SU LENGUAJE ES FLUIDO Y COHERENTE, SE EXPRESA EN FORMA CLARA Y CONCISA, UTILIZANDO BUEN REPERTORIO VERBAL. ( )	SE EXPRESA EN FORMA CLARA Y PRECISA. ( )	SE EXPRESA EN FORMA CONFUSA E INDEFINIDA SIENDO SU REPERTORIO VERBAL LIMITADO. ( )
<b>B) COMUNICACION ESCRITA:</b>		
SU REDACCION ES CLARA Y OBJETIVA. ( )	SU REDACCION ES SENCILLA Y CONCRETA, REQUIERE DE MAYOR REPERTORIO VERBAL. ( )	SE LE DIFICULTA COMUNICAR EN FORMA ESCRITA SUS IDEAS. ( )

#### IV.- CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD

<b>A) SEGURIDAD Y CONFIANZA:</b>		
RESPONDE CON SEGURIDAD Y CONFIANZA EN SI MISMO EN LA MAYORIA DE LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTEN. ( )	LE FALTA ESTABILIDAD Y SEGURIDAD EN SI MISMO DEBIDO A QUE SE ENCUENTRA EN PROCESO DE MADURACION. ( )	TIENDE A SER INSEGURO Y NERVIOSO EN LAS SITUACIONES QUE SE LE PRESENTEN ( )
<b>B) INICIATIVA:</b>		
PRESENTA MOVILIDAD Y EMPUJE, RESPONDE RAPIDAMENTE A LOS RETOS. ( )	PARTICIPA Y RESPONDE ADECUADAMENTE, LE FALTA DESARROLLO Y EMPUJE QUE PUEDE SER OBTENIDO A TRAVES DE LA EXPERIENCIA. ( )	SE LIMITA A RESPONDER EN FORMA CONCRETA Y MONOTONA. ( )
<b>C) RESPONSABILIDAD:</b>		
PERSEVERANTE Y CUMPLIDO EN CUALQUIER TRABAJO QUE LE ES ASIGNADO. ( )	CUMPLE CON LAS TAREAS IMPLICITAS EN EL PUESTO. ( )	TIENDE A SER INCONSTANTE, INCUMPLIDO CON LAS TAREAS QUE SE LE ASIGNAN. ( )
<b>D) CONTROL DE IMPULSOS:</b>		
TIENDE A REACCIONAR CON MODERACION Y CAUTELA. ( )	REACCIONA EN FUNCION DE UN ANALISIS OBJETIVO SOBRE LAS CONSECUENCIAS DE SUS ACTOS. ( )	REACCIONA PRECIPITADAMENTE SIN MEDIR LAS CONSECUENCIAS DE SUS ACTOS. ( )
<b>E) ADAPTACION:</b>		
ALTO, SE ADAPTA RAPIDA Y ADECUADAMENTE A NUEVAS SITUACIONES. ( )	MEDIA, REQUIERE APOYO Y ORIENTACION PARA ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES. ( )	BAJA, PRESENTA RESISTENCIA Y DIFICULTAD PARA ADAPTARSE A NUEVAS SITUACIONES. ( )

<b>F) CONSTANCIA EN LA REALIZACION DEL TRABAJO:</b>		
ALTA, DESEMPEÑA UN PATRON DE TRABAJO ESTABLECIDO, SE CONCENTRA EN LA TAREA QUE REALIZA Y QUE LE ES ENCOMENDADA.  ( )	MEDIA, CUBRE VARIAS ACTIVIDADES AL MISMO TIEMPO, MANTENIENDO UN ADECUADO NIVEL DE CONCENTRACION SOBRE LAS MISMAS.  ( )	SUELE DEJAR INCONCLUSAS LAS TAREAS QUE REALIZA.  ( )
<b>G) RENDIMIENTO BAJO PRESION:</b>		
INCREMENTA SU RENDIMIENTO SIN DESCUIDAR LA CALIDAD DE SUS RESULTADOS.  ( )	MANTIENE ESTABLES SUS NIVELES DE RENDIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD.  ( )	PIERDE EFECTIVIDAD Y SU RENDIMIENTO DECREMENTA EN FORMA SIGNIFICATIVA.  ( )
<b>H) HABILIDAD PARA RELACIONARSE:</b>		
INTERACTUA FACILMENTE CON LAS PERSONAS MUESTRA CAPACIDAD PARA ESTABLECER NUEVOS CONTACTOS.  ( )	MANEJA Y MANTIENE ADECUADAMENTE SUS RELACIONES INTERPERSONALES.  ( )	SE LE DIFICULTA ESTABLECER CONTACTOS INTERPERSONALES, INTEGRARSE Y PARTICIPAR CON SU GRUPO SOCIAL.  ( )
<b>I) PERSUASION:</b>		
ALTA, SE LE FACILITA MOTIVAR A LA GENTE PARA ACTUAR, IMPRESIONA FAVORABLEMENTE.  ( )	MEJORANA, CUENTA CON HABILIDAD PARA INFLUIR SOBRE LA GENTE, PROYECTA ESTABILIDAD.  ( )	BAJA, CARECE DE EMPATIA Y CONFIANZA SOCIAL, SE MUESTRA RETENIDO.  ( )
<b>J) TRABAJO EN EQUIPO:</b>		
HABILIDAD PARA EL MANEJO DE GRUPO, COLABORACION, SE INTEGRA FACILMENTE A EQUIPOS DE TRABAJO.  ( )	ADECUADA CAPACIDAD PARA INTEGRARSE A EQUIPOS DE TRABAJO, ACTUA EN FUNCION DE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.  ( )	PREFIERE TRABAJAR SOLO, EVADE EL COMPROMISO Y RESPONSABILIDAD DENTRO DEL EQUIPO.  ( )
<b>K) TOMA DE DECISIONES</b>		
ANALIZA ALTERNATIVAS Y ANTICIPA CONSECUENCIAS, ACTUA CON OPORTUNIDAD, SEGURIDAD, RAPIDEZ Y PRECISION SIN DESCUIDAR LOS EFECTOS SOBRE SU ENTORNO LABORAL.  ( )	ACTUA CON CAUTELA Y RESERVA, TIENDE A ANALIZAR LAS DIVERSAS ALTERNATIVAS, - PRESENTA CIERTA DIFICULTAD PARA TOMAR DECISIONES.  ( )	SU TOMA DE DECISIONES RESULTA INEFECTIVA, ES INSEGURO Y DEPENDIENTE, REQUIERE APOYO POR PARTE DEL SUPERVISOR  ( )
<b>L) ACTITUD FRENTE A LA AUTORIDAD:</b>		
ACEPTA Y MANTIENE UNA RELACION DE COLABORACION CON LA AUTORIDAD RESPETANDO POLITICAS Y NIVELES JERARQUICOS.  ( )	RESPECTA POLITICAS Y NIVELES JERARQUICOS BUSCA APOYO Y RECONOCIMIENTO  ( )	SE OBSERVAN PROBLEMAS CON LA AUTORIDAD, SUELE SER REBELDE, EXPRESA DIFICULTAD PARA ACEPTAR POLITICAS LINEAMIENTOS Y NIVELES JERARQUICOS.  ( )

<b>N) LIDERAZGO:</b>		
ORIENTADO HACIA LA PRODUCCION, DICE A LOS SUBORDINADOS LO QUE DEBEN HACER Y COMO HACERLO, DETERMINANDO LAS POLITICAS.	ORIENTADO A LAS TAREAS Y LAS RELACIONES INTERPERSONALES, PRESENTA UNA DECISION TENTATIVA SUJETA A CAMBIOS SEGUN LAS SUGERENCIAS DE LOS SUBORDINADOS.	ORIENTADO HACIA LAS RELACIONES INTERPERSONALES, COMPARTIENDO LA RESPONSABILIDAD DE LO QUE SE DEBE HACER CON LOS SUBORDINADOS, LAS POLITICAS SE ESTABLECEN EN BASE A LAS DECISIONES DEL GRUPO.
( )	( )	( )

#### V.- FORMACION ACADÉMICA

<b>A) TRAYECTORIA ESCOLAR:</b>		
PRESENTA CONTINUIDAD EN SUS ESTUDIOS, NUESTRA PRODUCTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD.	PRESENTA DISCONTINUIDAD ESCOLAR, NO OBSTANTE CUENTA CON LOGROS ACADÉMICOS.	PRESENTA INCONSISTENCIA EN SUS ESTUDIOS Y DESINTERÉS EN EL CAMPO ACADÉMICO.
( )	( )	( )
<b>B) NIVEL ACADÉMICO:</b>		
SU PREPARACION ESCOLAR ES ACORDE A LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.	POSEE CONOCIMIENTOS GENERALES PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO.	CARECE DE LA ESCOLARIDAD Y CONOCIMIENTOS PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.
( )	( )	( )

#### VI.- ÁMBITO LABORAL

<b>A) EXPERIENCIA:</b>		
CUENTA CON EXPERIENCIA LABORAL DE ACUERDO A LOS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.	CARECE DE EXPERIENCIA LABORAL ACORDE AL PUESTO, SIN ENBARGO SE APRECIA CAPACIDAD PARA DESEMPEÑAR EL MISMO.	CARECE DE EXPERIENCIA LABORAL Y CAPACIDAD REQUERIDA PARA DESEMPEÑAR EL PUESTO.
( )	( )	( )
<b>B) DESARROLLO LABORAL:</b>		
CUENTA CON LOGROS SIGNIFICATIVOS, LA MAYORIA DE SUS CAMBIOS SE DEBEN A PROMOCIONES.	CUENTA CON ADECUADO DESARROLLO, SE OBSERVAN CAMBIOS LATERALES Y PROMOCIONES.	NO CUENTA CON LOGROS SIGNIFICATIVOS, PERMANECE ESTÁTICO.
( )	( )	( )
<b>C) CONTINUIDAD LABORAL:</b>		
PRESENTA CONTINUIDAD A LO LARGO DE SU TRAYECTORIA.	PRESENTA PERÍODOS INACTIVOS ENTRE CADA EMPLEO, NO OBSTANTE SON JUSTIFICABLES.	PRESENTA DISCONTINUIDAD EN SU TRAYECTORIA, REFLEJA PERÍODOS INACTIVOS INJUSTIFICADOS.
( )	( )	( )

<b>D) ESTABILIDAD LABORAL:</b>		
TIENDE A PERMANECER LARGOS PERIODOS EN UNA ORGANIZACION.  ( )	EN LA MAYORIA DE SUS EMPLEOS SU PERMANENCIA HA SIDO CONDICIONADA POR CONTRATOS DE TIEMPO DEFINIDO Y OBRAS DETERMINADAS.  ( )	DENOTA BAJA PERMANENCIA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.  ( )
<b>E) MOTIVOS DE RENUNCIA:</b>		
SUS MOTIVOS DE RENUNCIA RESULTAN JUSTIFICADOS.  ( )	SUS MOTIVOS DE RENUNCIA SON APARENTEMENTE JUSTIFICADOS, NO OBTANTE SE SUGIERE SEAN VERIFICADOS A TRAVES DE ENCUESTA SOCIO ECONOMICA  ( )	SUS MOTIVOS DE RENUNCIA NO SON JUSTIFICADOS.  ( )

**VII.- DINAMICA FAMILIAR**

REFIERE BUENAS RELACIONES DENTRO DE SU NUCLEO FAMILIAR, COMUNICACION E INTEGRACION DENTRO DE LA MISMA.  ( )	PRESENTA PROBLEMAS DENTRO DE SU NUCLEO FAMILIAR, NO OBTANTE PARECE NO AFECTARLE EN EL DESEMPEÑO DE SUS ACTIVIDADES.  ( )	MANIFIESTA DESINTEGRACION FAMILIAR, SITUACION QUE LE AFECTA EN EL DESEMPEÑO ADECUADO DE SUS ACTIVIDADES.  ( )
---	--	---

**OBSERVACIONES:**

resultados del Estudio Médico integrando en la historia clínica el reporte correspondiente de la salud del candidato. Si el candidato no es apto clínicamente se le cancela el trámite; si es apto continuará con el proceso de selección.

En el Anexo No. 15 se presenta el formato propuesto para el Examen Médico.

#### **ESTUDIO SOCIO-ECONOMICO**

Se realiza una visita domiciliaria para efectuar una entrevista cuya finalidad es verificar la información proporcionada en el formato de Estudio Socio-económico, a su vez se comprueba la originalidad de los documentos personales, también se realiza una observación respecto a las condiciones del inmueble y modo de vida. Posteriormente, se acude a los centros donde reporta haber trabajado con el fin de corroborar su actuación y los motivos de separación.

Al terminar las visitas correspondientes, el Encuestador realizará un reporte del Estudio Socio-económico en donde manifestará si el candidato es viable o no para ingresar a la Institución, argumentando las bases de su decisión.

En el Anexo No. 16 se presenta el cuestionario del Estudio Socio-económico; en el Anexo No. 17 se muestra el formato de la Investigación de Referencias Laborales; y el Anexo No. 18 presenta el formato del Reporte del Estudio Socioeconómico.

#### **HOJA DE DOCUMENTACION**

En este formato se relacionan los documentos que por política de la Institución se requieren para integrar el expediente y que son requisitos indispensables para la contratación.

## HISTORIAL CLINICO

## A. IDENTIFICACION:

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_ LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_

DOMICILIO \_\_\_\_\_

ESCOLARIDAD \_\_\_\_\_

## B. ANTECEDENTES HEREDIA FAMILIARES:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## C. ANTECEDENTES NO PATOLOGICOS:

ESQUEMA INMUNOLOGICO COMPLETO \_\_\_\_\_ INCOMPLETO \_\_\_\_\_ NULO \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

ALIMENTACION SUFICIENTE \_\_\_\_\_ INSUFICIENTE \_\_\_\_\_

HIGIENE ADECUADA \_\_\_\_\_ INADECUADA \_\_\_\_\_

HABITACION ADECUADA \_\_\_\_\_ INADECUADA \_\_\_\_\_

TABACUISMO POSITIVO \_\_\_\_\_ NEGATIVO \_\_\_\_\_

MENOS DE 20 CIGARRILLO DIARIOS \_\_\_\_\_ MAS DE 20 CIGARRILLOS DIARIOS \_\_\_\_\_ TIEMPO DE SER FUMADOR \_\_\_\_\_ AÑOS.

INGESTA DE BEBIDAS ALCOHOLICAS SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

## D. ANTECEDENTES GINECO-GINESTRICOS:

MENARCA \_\_\_\_\_ RITMO \_\_\_\_\_ I.V.S.A. \_\_\_\_\_ FUN \_\_\_\_\_

GESTA \_\_\_\_\_ PARA \_\_\_\_\_ ABORTO \_\_\_\_\_ CESAREAS \_\_\_\_\_ MENOPAUSIA \_\_\_\_\_

PLANIFICACION FAMILIAR SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

RITMO \_\_\_\_\_ LOCAL \_\_\_\_\_ D.I.U \_\_\_\_\_

HORMONAL ORAL \_\_\_\_\_ HORMONAL INYECTABLE \_\_\_\_\_ QUIRURGICO \_\_\_\_\_

**E. ANTECEDENTES PERSONALES PATOLÓGICOS:**

**F. PRECEDIENTE ACTUAL:**

**G. INTERROTORIO POR APARATOS Y SISTEMAS:**

APARATO DIGESTIVO:

APARATO RESPIRATORIO:

APARATO CARDIOVASCULAR:

APARATO ESQUELÉTICO:

APARATO GENITO URINARIO:

SISTEMA ENDOCRINO:

SISTEMA NERVIOSO:

SISTEMA Tegumentario:

ORGANOS DE LOS SENTIDOS:

**II. SINTOMAS GENERALES:**

FIEBRE \_\_\_\_\_ ASTENIA \_\_\_\_\_ ADINAMIA \_\_\_\_\_ ANOREXIA \_\_\_\_\_ PERDIDA DE PESOS \_\_\_\_\_ AUMENTO DE PESO \_\_\_\_\_

**I. EXPLORACION FISICA:**

SIGNOS VITALES FC. \_\_\_\_\_ F.R. \_\_\_\_\_ T.A. \_\_\_\_\_ TEMP. \_\_\_\_\_ TALLA \_\_\_\_\_ PESO \_\_\_\_\_

**HABITUS EXTERIOR:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**EXPLORACION POR REGIONES:**

**CABEZA:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**CUELLO:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**THORAX:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**ABDOMEN:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GENITALES:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**EXPLORACION GINECO-OBSTETRICA:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MIEMBROS TORACICOS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MIEMBROS PELVICOS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**COLUMNA VERTEBRAL:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



Dirección Ejecutiva de Recursos Humanos		
Candidato		
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)
Lugar y Fecha		
<p>Le rogamos requisitar en forma breve con letra de molde el siguiente cuestionario La información que usted nos proporcione será considerada estrictamente confidencial</p>		

<b>1. ESTRUCTURA FAMILIAR</b>			
<b>1. Padre</b>			
Nombre	Edad	¿Vive?	Grado máximo escolar
Domicilio			
Ocupación	Empresa en donde labora	Dirección	
Puesto	Antigüedad en la empresa	Teléfono	
Observaciones			

<b>2. Madre</b>			
Nombre	Edad	¿Vive?	Grado máximo escolar
Domicilio			
Ocupación	Empresa en donde labora	Dirección	
Puesto	Antigüedad en la empresa	Teléfono	
Observaciones			

<b>3. Tatar</b>			
Nombre	Edad	¿Vive?	Grado máximo escolar
Domicilio			
Ocupación	Empresa en donde labora	Dirección	
Puesto	Antigüedad en la empresa	Teléfono	
Observaciones			

4. Indique lugar y fecha de matrimonio civil de sus padres	5. ¿Cuántos hijos han procreado sus padres?
6. Su padre ¿cuántas veces ha contraído matrimonio?	7. Su madre ¿cuántas veces ha contraído matrimonio?
Observaciones	

8. Si tiene usted hermanos llene los siguientes datos:					
Nombre completo		Edad	Domicilio Particular		Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	
Nombre completo		Edad			Ocupación
Grado máximo escolar	Si es casado(a) Nombre del cónyuge		Ocupación	No. de hijos	

<b>V. Si es usted casado(a) indique:</b>			
Nombre completo del cónyuge			Edad
Lugar y fecha de matrimonio civil	Grado máximo escolar	Ocupación	
Empresa donde labora	Dirección	Teléfono	

<b>VI. Si usted tiene hijos anote:</b>			
Nombre completo		Domicilio	
Lugar y fecha de nac.	Ocupación (si es estudiante anote grado y escuela)	Edo. Civil	
Nombre completo		Domicilio	
Lugar y fecha de nac.	Ocupación (si es estudiante anote grado y escuela)	Edo. Civil	
Nombre completo		Domicilio	
Lugar y fecha de nac.	Ocupación (si es estudiante anote grado y escuela)	Edo. Civil	
Nombre completo		Domicilio	
Lugar y fecha de nac.	Ocupación (si es estudiante anote grado y escuela)	Edo. Civil	
Nombre completo		Domicilio	
Lugar y fecha de nac.	Ocupación (si es estudiante anote grado y escuela)	Edo. Civil	
Observaciones			

<b>VII. DATOS ECONOMICOS</b>			
<b>1. Anote los Ingresos de su hogar</b>			
Ingresos de su padre	MS _____	Los gastos mensuales de su hogar	
Ingresos de su madre	_____	Alimentación	_____
Ingresos de sus hermanos	_____	Renta	_____
Ingresos de su esposa	_____	Transportes	_____
Ingresos de sus hijos	_____	Colegiaturas	_____
Otros (especifique)	_____	Ropa	_____
		Diversiones	_____
		Luz	_____
		Agua	_____
		Teléfono	_____
		Predial	_____
		Servidumbre	_____
		Gas	_____
		Otros (especifique)	_____
Total Ingresos	MS _____	Total Gatos	MS _____

<b>2. Propiedad de su familia</b>		
¿Es propiedad de sus padres la casa que habitan?	¿Cuál es el valor aproximado?	¿Está hipotecada?
¿Con quién?	¿Cuánto paga mensualmente por concepto de hipoteca?	
Si es alquilada ¿cuánto paga de renta?	¿Quién paga la renta?	
Indique que otros bienes raíces o propiedades poseen, indicando su ubicación, su valor aprox. y lo que producen:		
¿Tienen automóviles sus padres?	¿qué marcas?	
¿qué modelos?	años	
¿Cuál (es) su valor aproximado?		¿están totalmente pagados?
SI	NO	NO

<b>3. Describa brevemente las deudas que tienen sus padres, con quién, con qué saldo y por que concepto</b>

<b>4. Describa brevemente los ahorros que tienen sus padres, a cuenta esciendas y en donde los tienen depositados</b>

<b>5. Propiedades personales</b>		
¿Es suya la casa que habita?	¿Cuál es su valor aproximado?	¿está hipotecada?
¿Con quién?	¿cuánto paga mensualmente por concepto de hipoteca?	
	NO	
¿Quién paga la hipoteca?	Si es alquilada ¿cuánto paga de renta?	
	NO	
¿Quién paga la renta?		
Indique que otros bienes raíces o propiedades, tiene su ubicación, valor y lo que producen		

¿Tiene automóvil?	¿qué marca?	¿qué modelo?
año	¿cuál es su valor aproximado? \$	

6. Describa brevemente las deudas que tiene, con quién, con qué saldo y por qué concepto


7. Describa brevemente los ahorros que tiene, a cuánto ascienden y en dónde los tiene depositados


**8. Casa habitación**

Domicilio	Colonia	C.P. o I.P.
Teléfono	Entre qué calles	
Indique usted cuantos pisos tiene su casa	cuantas recamaras	cómo las utiliza
Existen otras habitaciones, describalas brevemente (ejes: sala, comedor, cuato de servicio, etc.)		
Que tiempo lleva viviendo en ese domicilio	Además de usted, diga cuantas personas viven en su casa	
¿qué relación o parentesco tiene con usted?		

**III. DATOS PERSONALES**

1. Lugar y fecha de nacimiento


2. ¿Ha vivido siempre al lado de sus padres?


3. Si se separa de sus padres, indique con quién vive actualmente. En caso negativo, cuando y porqué se separa de ellos


¿Tiene automóvil?	¿qué marca?	¿qué modelo?
año	¿Cuál es su valor aproximado? M\$	

6. Describa brevemente las deudas que tiene, con quién, con qué saldo y por qué concepto

7. Describa brevemente los ahorros que tiene, a cuánto ascienden y en dónde los tiene depositados

8. Casa habitación

Domicilio	Colonia	C.P. o T.P.
Teléfono	Entre qué calles	
Indique usted cuantos pisos tiene su casa		cuantas recamaras
cómo las utiliza		
Existen otras habitaciones, describalas brevemente (ejem: sala, comedor, cuato de servicio, etc.)		
Duc tiempo lleva viviendo en ese domicilio		Además de usted, diga cuantas personas viven en su casa
¿qué relación o parentesco tiene con usted?		

III. DATOS PERSONALES

1. Lugar y fecha de nacimiento

2. ¿Ha vivido siempre al lado de sus padres?

3. Si se separo de sus padres, indique con quién vive actualmente. En caso negativo, cuando y porqué se separo de ellos

4. Indique los estudios que ha cursado, según lo siguiente:

Estudios	Periodo De	A	Años cursados	Institución	Entidad	qué es lo que acredita sus estudios
Primaria						
Secundaria						
Contador Privado						
Preparatoria o Vocacional						
Funcionario Bancario						
Profesional						
Otros						

Observaciones

---



---



---

5. Trayectoria laboral

A. Nombre de la empresa		Depto. en que laboró
Dirección y teléfono		Nombre de su supervisor
Ultimo puesto que ocupó y sueldo que recibió	De qué fecha a que fecha laboró	Motivo de la separación
B. Nombre de la empresa		Depto. en que laboró
Dirección y teléfono		Nombre de su supervisor
Ultimo puesto que ocupó y sueldo que recibió	De qué fecha a que fecha laboró	Motivo de la separación
C. Nombre de la empresa		Depto. en que laboró
Dirección y teléfono		Nombre de su supervisor
Ultimo puesto que ocupó y sueldo que recibió	De qué fecha a que fecha laboró	Motivo de la separación
D. Nombre de la empresa		Depto. en que laboró
Dirección y teléfono		Nombre de su supervisor
Ultimo puesto que ocupó y sueldo que recibió	De qué fecha a que fecha laboró	Motivo de la separación

6. ¿Quién lo(a) presentó al banco?

¿Qué relación tiene con el (ella)?	¿Qué puesto ocupa?
------------------------------------	--------------------

7. Cúales son sus objetivos una vez que ingrese a la institución

---



---

No llene esta hoja, para le explicamos que tenga listas en su domicilio documentos que se mencionan a continuacion:				
1. Acta de nacimiento No.	Hoja	Libro	Folio	Partida
Población	Estado		Fecha de Nacimiento	
2. Acta de matrimonio No.	Hoja	Libro	Folio	Partida
Población	Estado		Fecha de Matrimonio	
3. Certificado de primaria No.	Nombre de la Escuela			Fecha de Certificado
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
4. Certificado de secundaria No.	Nombre de la Escuela			Fecha de Certificado
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
5. Certificado de preparatoria o vocacional	Nombre de la Escuela			Fecha de Certificado
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
6. Título profesional:	No.	Fecha en que terminó	Nombre Institución	Fecha Título
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
7. Certificado de contador privado No.	Nombre de la Escuela			Fecha de Certificado
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
8. Certificado de funcionario bancario No.	Nombre de la Escuela			Fecha de Certificado
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
9. Certificado secretarial No.	Nombre de la Escuela			Fecha de Certificado
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
10. Otros Certificados No.	Nombre de la Escuela			Fecha de Certificado
Domicilio (calle y número)	Código Postal	Colonia o Población	Estado	
11. Fecha de alta al I.N.S.S.	12. No. de afiliación al I.N.S.S.	13. Fecha de alta a R.F.C	14. No. del R.F.C	
15. No. de la Cartilla del Servicio Militar Nat.				
16. Que tipo de licencia tiene	17. No. de pasaporte	18. No. de credencial de estudios actuales	19. Otros	
20. Observaciones				
Elaboró (Nombre y firma)				

## REFERENCIAS LABORALES

REPORTE No. _____ NOMBRE DEL CANDIDATO _____ PUESTO _____ EMPRESA _____ DIRECCION _____ TELEFONO _____ NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO _____ PUESTO _____ FECHA DE INGRESO _____ PUESTO _____ SUeldo _____ FECHA DE SEPARACION _____ PUESTO _____ SUeldo _____ MOTIVO DE SEPARACION _____ R.F.C. _____ AFILIACION AL I.N.S.S. _____ MANEJABA DINERO NO _____ SI _____ MONTO _____ MANEJABA PERSONAL NO _____ SI _____ No. DE EMPLEADOS _____ EXISTE ALGUN ADEUDO CON LA EMPRESA NO _____ SI _____ TIPO DE ADEUDO _____ MONTO _____ LO CONSIDERA TRABAJADOR SI _____ NO _____ LO CONSIDERA HONESTO SI _____ NO _____ LO CONSIDERA RECOMENDABLE SI _____ NO _____ NOMBRE Y PUESTO DE QUIEN PROPORCIONA LA INFORMACION: _____ _____ OBSERVACIONES: _____ _____ _____		
FECHA:		
ENCUESTADOR:	FIRMA:	SELLO DE LA EMPRESA

## REPORTE DE ESTUDIO SOCIOECONOMICO

REALIZADO A _____	REPORTE No. _____
DIA DE LA VISITA DOMICILIARIA _____	FECHA DEL REPORTE _____
CANDIDATO AL PUESTO DE _____	_____
<b>ESTRUCTURA FAMILIAR</b>	
EL ESTADO CIVIL DEL CANDIDATO ES _____ Y HABITA CON:	
<input type="checkbox"/> PADRE <input type="checkbox"/> MADRE <input type="checkbox"/> HERMANOS <input type="checkbox"/> CONYUGE <input type="checkbox"/> HIJOS <input type="checkbox"/> OTROS	
ESPECIFICAR _____	
NUCLEO FAMILIAR: <input type="checkbox"/> INTEGRADO <input type="checkbox"/> CON PROBLEMAS DE INTEGRACION <input type="checkbox"/> DESINTEGRADO	
<b>NIVEL SOCIOECONOMICO</b>	
EL INGRESO MENSUAL FAMILIAR ES APORTADO POR:	
<input type="checkbox"/> CANDIDATO <input type="checkbox"/> CONYUGE <input type="checkbox"/> PADRE <input type="checkbox"/> MADRE <input type="checkbox"/> HERMANOS <input type="checkbox"/> OTROS	
ESPECIFICAR _____	
LA SUMA DE LOS INGRESOS MENSUALES ES DE _____	
LOS GASTOS MENSUALES DE LA FAMILIA SON DE _____	
EL LUGAR DONDE HABITA EL CANDIDATO ES:	
<input type="checkbox"/> CASA <input type="checkbox"/> DEPARTAMENTO	
<input type="checkbox"/> PROPIO <input type="checkbox"/> RENTADO <input type="checkbox"/> HIPOTECADO <input type="checkbox"/> OTRO	
ESPECIFICAR _____	
LA CONSTRUCCION Y LOS ACABADOS SON:	
<input type="checkbox"/> EXCELENTE CALIDAD <input type="checkbox"/> BUENA CALIDAD <input type="checkbox"/> REGULAR CALIDAD <input type="checkbox"/> MALA CALIDAD	
DISTRIBUCION Y CONTENIDO:	
<input type="checkbox"/> PISO <input type="checkbox"/> RECAMARA <input type="checkbox"/> SALA <input type="checkbox"/> COMEDOR <input type="checkbox"/> BANO <input type="checkbox"/> COCINA <input type="checkbox"/> OTRO	
ESPECIFICAR _____	

**MUEBLES Y DECORACION:**

BUENA CALIDAD     REGULAR CALIDAD     MODESTOS

**LA ZONA QUE HABITA ES:**

RESIDENCIAL     URBANA MEDIA     UNIDAD HABITACIONAL     URBANA POPULAR

**OTRAS PROPIEDADES O INVERSIONES DEL CANDIDATO Y/O FAMILIA**

INMUEBLES     AUTOS     NEGOCIOS     INVERSION BANCO     AHORRO     OTROS

A CUANTO ASCIENDE N° \_\_\_\_\_

**BIENES QUE EXISTEN EN LA FAMILIA**

CASA O DEPARTAMENTO     TARJETA DE CREDITO     AUTO     OTROS

A CUANTO ASCIENDE N° \_\_\_\_\_

**PRESENTACION DEL CANDIDATO**

EXCELENTE     BUENA     REGULAR     MALA

**EXPRESION VERBAL**

FLUIDA     AMPLIA     CONCISA     LIMITADA     CONFUSA

**NIVEL ACADÉMICO DEL INTERESADO**

LICENCIATURA     MEDIO SUPERIOR     TECNICO     BASICO

**DOCUMENTACION PRESENTADA**

COMPLETA     INCOMPLETA     SIN COMPROBAR

ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_

**REFERENCIAS LABORALES**

EXCELENTES     BUENAS     REGULARES     NEGATIVAS

**OBSERVACIONES GENERALES**

SE SUGIERE SU INGRESO A LA INSTITUCION   

NO SE SUGIERE SU INGRESO A LA INSTITUCION   

\_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL ENCUESTADOR

\_\_\_\_\_  
FIRMA

La documentación se le debe entregar a la persona encargada de conformar el expediente y que lleva el trámite en el proceso de selección.

En el Anexo No. 19 se presenta el formato de la Hoja de Documentación para el puesto de "Caja Mixta".

#### CARTA DE ACEPTACION

La siguiente fase es una presentación del candidato con su posible jefe inmediato. En este caso se envía al solicitante presentando la Carta de Aceptación al Gerente de Reserva de Sucursales para que lo conozca y dé su aprobación con el visto bueno del Subdirector de Capacitación y Reserva de Sucursales.

La Carta de Aceptación debe estar acompañada por una fotocopia de la Solicitud del candidato para que el Gerente de Reserva de Sucursales la analice y le sirva como herramienta para su entrevista.

Durante la entrevista se debe acordar con el candidato la ubicación que va a tener y se debe platicar sobre los aspectos generales del puesto de "Caja Mixta".

En la Institución que se estudia, la entrevista realizada en el Área de Reserva de Sucursales, incorrectamente trata aspectos de personalidad, trayectoria laboral y otros que ya fueron evaluados con anterioridad en los exámenes y entrevistas de selección, pareciendo que los responsables de realizarla toman los roles de Psicólogos, Encuestadores y hasta de Médicos, en vez de cuidar aspectos más importantes relacionados a la situación laboral y ubicación del candidato en beneficio de la cobertura del puesto de "Caja Mixta".

En resumen de lo antes expuesto, los responsables del Área de Reserva de Sucursales deben poner atención de que el

## INSTITUCION DE CREDITO "X"

## RELACION DE DOCUMENTOS

ACTA DE NACIMIENTO	2 COPIAS
ACTA DE MATRIMONIO	1 COPIA
ACTA DE NACIMIENTO DE LOS HIJOS	2 COPIAS
CERTIFICADO DE ESTUDIOS	1 COPIA
REGISTRO FEDERAL DE CAUSANTES	1 COPIA
AFILIACION AL I.R.S.S.	1 COPIA
CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR NACIONAL Y SU HOJA DE LIBERACION, O BIEN, SOLO EL COMPROBANTE SI ACTUALMENTE SE ESTA REALIZANDO	1 COPIA
SEIS FOTOGRAFIAS	
3 CARTAS DE RECOMENDACION PARTICULARES EN EL CASO DE NO HABER LABORADO (NO PARIENTES)	
1 CARTA DE RECOMENDACION POR CADA EMPLEO ANTERIOR, SI SON MENOS DE 3 CARTAS SE COMPLETARAN CON CARTAS DE RECOMENDACION PARTICULARES (NO PARIENTES)	

Nota: Las fotocopias deben de ser legibles y toda la documentación se debe proporcionar al Encuestador.

candidato salga conforme con la ubicación que se le designó y tengan la seguridad de que el área a la cual van a pertenecer está en la disposición de ayudarlo durante su trayectoria dentro de la Institución y que recibirá toda la orientación para que se desarrolle adecuadamente en el puesto.

La Carta de Aceptación, como ya se dijo, es una atención con la Gerencia de Reserva de Sucursales para que conozca al candidato que cubrirá el puesto de "Caja Mixta", y así, no sienta una imposición por parte del Área de Reclutamiento y Selección de Personal.

En el Anexo No. 20 se presenta el formato de la Carta de Aceptación que se propone utilizar para nuestro ejemplo.

#### **CAPACITACION**

Cuando el candidato es aceptado por la Gerencia de Reserva de Sucursales para el puesto de "Caja Mixta", se le integra a un curso de capacitación. Este se conforma por 14 elementos y tiene una duración de 25 días hábiles.

El aspirante debe tener un promedio arriba de ocho para aprobar el curso, de lo contrario, se le da de baja y se suspende su trámite de contratación.

El curso de capacitación para el puesto de "Caja Mixta" es teórico-práctico y se le enseña al candidato todos los aspectos que conforman el puesto, para desempeñarlo correctamente. Es un curso intensivo y se le aplica mucha presión al aspirante, misma que en un momento dado va a tener cuando desempeñe el puesto.

En el curso de capacitación se presentan bajas por las siguientes causas:

INSTITUCION DE CREDITO "B"

FECHA

PARA: GERENCIA DE RESERVA DE SUCURSALES

DE: GERENCIA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

ASUNTO: PRESENTACION DE CANDIDATO

Por medio de este conducto nos es grato presentar al Sr. (Srita) \_\_\_\_\_ para ocupar el puesto de "Caja Mista" ya que presentó su Evaluación Psicométrica, Examen Médico y Estudio Socioeconómico que requiere el puesto, de manera satisfactoria.

Agradeceremos nos indiquen en que sucursal será asignado (a) y nos firmen la Aceptación correspondiente, en caso contrario se les pide nos hagan saber el motivo y los comentarios del rechazo.

ACEPTADO \_\_\_\_\_ RECHAZADO \_\_\_\_\_

SUCURSAL \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

Comentarios \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

GERENTE DE RESERVA DE SUCURSALES

SUBDIRECTOR CAPACITACION Y RESERVA DE SUCURSALES

ATENTAMENTE

GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

**Bajo Aprovechamiento.**- Es cuando el aspirante reprueba 2 exámenes, no alcanza el promedio o no tiene las facultades para desempeñar el puesto.

**Desersión.**- Se da cuando al candidato no le agradaron las funciones que existen en el puesto o sus expectativas eran otras.

**Inseguridad.**- El candidato por su cuenta se da de baja por no sentirse apto para desempeñar las funciones del puesto.

Quando el candidato reprueba 2 exámenes se le da de baja automáticamente y no se le da la opción de repetir el curso. En mi apreciación se debe proporcionar una nueva oportunidad a algunos candidatos que por confiarse no estudian la teoría y reprueban sus dos exámenes o aquellos que inician muy tensos por saber que del curso depende su contratación y reprueban sus prácticas. En ambos casos, si los aspirantes tienen la capacidad y el instructor ha observado su desenvolvimiento.

Se debe considerar lo antes expuesto, ya que a este tipo de bajas se les ha invertido esfuerzo, dinero y tiempo como para no poder aprovechar su disposición y potencial.

El candidato para integrarse al curso debe tramitar una Beca en la Asociación Mexicana de Bancos, esto con el fin de que la Asociación les proporcione una ayuda económica durante el tiempo que se imparte el curso. El monto es el Salario Mínimo de la Zona, en proporción a los días de duración del curso.

La Beca tiene las siguientes dos limitantes:

- No se le puede proporcionar a candidatos mayores de 21 años, 11 meses.

- El aspirante sólo puede tramitar en una ocasión esta Beca.

En el Anexo No. 21 se muestra el formato de la Beca que se tramita en la Asociación Mexicana de Bancos y en el Anexo No. 22 el programa del Curso de Capacitación para el puesto de "Caja Mixta".

#### INTEGRACION DEL EXPEDIENTE

La integración del expediente consiste en concentrar todos los documentos que se relacionan con el proceso de selección del candidato. Se analiza la información de manera integral. Más tarde se turna a la Subdirección de Reclutamiento y Selección de Personal para su autorización.

Finalmente, se envía el expediente a la Subdirección de Movimientos y Contratación de Personal quien concerta lugar, fecha y hora de contratación.

Los documentos que se integran en el expediente son los siguientes:

- Carta de Aceptación.
- Solicitud de Empleo.
- Reporte de Evaluación Psicométrica.
- Examen Médico.
- Cuestionario Socio-económico, Referencias laborales y Reporte Socio-económico.
- 6 Fotografías.
- Documentación Personal.

En el Anexo No. 23 se presenta la Carátula del expediente que muestra el control y la historia del mismo durante el proceso de su integración.

**ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS**

SR. (ITA):

Me es muy grato comunicarle a usted que se ha autorizado la beca que me solicitó, de acuerdo con el programa que para tal efecto se estableció con el fin de cumplir los objetivos de la "Aportación Empresarial al Esfuerzo Nacional", que consta en el documento del 22 de agosto de 1977.

Asimismo, le notifico que las prácticas y cursos de capacitación se llevarán a cabo en \_\_\_\_\_ con domicilio en la ciudad de \_\_\_\_\_ en la cual se darán a conocer las bases que regirán esta beca.

La asociación entregará a usted por concepto de beca una cantidad igual al salario mínimo general mensual de la zona económica en que se impartirá la capacitación según los procedimientos que se tienen establecidos con la mencionada institución.

Espero que la beca le sirva para mejorar sus conocimientos y experiencias a través de la capacitación teórico-práctica que recibirá. Confío en su participación entusiasta y en su buen aprovechamiento.

Para cualquier aclaración que requiera sobre el otorgamiento de esta beca se le atenderá en la institución y en la propia Asociación, donde podrá acudir cuando lo desee.

Atentamente  
ASOCIACION MEXICANA DE BANCOS

**INSTITUCION DE CREDITO "I"**

**PROGRAMA DEL CURSO DE CAPACITACION**

**"CAJA BIXTA"**

- 1 OBJETIVO
- 1 GLOSARIO DE TERMINOS
- 1 TITULOS DE CREDITO
- 1 FORMAS ESPECIALES DEL CHEQUE
- 1 EL PROTESTO
- 1 CAUSAS DE REVOLUCION DEL CHEQUE
- 1 CLASIFICACION DEL CHEQUE
- 1 TEORIA DE LA PARTIDA DOBLE
- 1 CATALOGO DE CUENTAS
- 1 SISTEMAS DE LOS EQUIPOS ELECTRONICO Y COMPUTADORAS
- 1 RETIROS DE PREESTABLECIDOS
- 1 CENTRO DE COMPENSACION BANCARIA (CECOBAN)
- 1 MANEJO DE BILLETE
- 1 MANEJO DE MAQUINAS SUMADORAS
- 1 IDENTIFICACION DEL BENEFICIARIO
- 1 FACULTADES DE AUTORIZACION
- 1 NORMAS DE SEGURIDAD Y CONTROL INTERNO
- 1 NORMAS DE CONTROL INTERNO SECCION CAJAS
- 1 APERTURA DE OPERACIONES
- 1 OPERACIONES DE PAGO
- 1 OPERACIONES DE RECEPCIONES
- 1 SERPAPROSA
- 1 SERVICIOS ESPECIALES
- 1 CIERRE DE OPERACIONES
- 1 ELABORACION DE JUNTA DE CAJAS
- 1 ELABORACION DE LOTES
- 1 CORTE DE SERVICIOS ESPECIALES
- 1 NORMAS BASICAS DE SERVICIOS
- 1 NORMAS DE SEGURIDAD Y PROTECCION CIVIL

## CONTROL DE EXPEDIENTE

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

## ENTREVISTA INICIAL:

FECHA \_\_\_\_\_ ENTREVISTADO \_\_\_\_\_ RESULTADO \_\_\_\_\_

## EVALUACION PSICOMETRICA:

FECHA \_\_\_\_\_ EVALUO \_\_\_\_\_ RESULTADO \_\_\_\_\_

## EXAMEN MEDICO:

FECHA \_\_\_\_\_ MEDICO \_\_\_\_\_ RESULTADO \_\_\_\_\_

## ESTUDIO SOCIOECONOMICO:

FECHA \_\_\_\_\_ ENCUESTADOR \_\_\_\_\_ RESULTADO \_\_\_\_\_

## CARTA DE ACEPTACION:

FECHA \_\_\_\_\_ ACEPTO \_\_\_\_\_ SUCURSAL \_\_\_\_\_

## CURSO DE CAPACITACION:

FECHA DE \_\_\_\_\_ A \_\_\_\_\_ CURSO No. \_\_\_\_\_ CALIFICACION \_\_\_\_\_

## CURSO DE INDUCCION:

FECHA \_\_\_\_\_ INSTRUCTOR \_\_\_\_\_

## CONTRATACION:

FECHA \_\_\_\_\_ ELABORO \_\_\_\_\_ No. NOMINA \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_

SUBDIRECTOR DE RECLUTAMIENTO Y  
SELECCION DE PERSONALSUBDIRECTOR DE MOVIMIENTO Y  
CONTRATACION DE PERSONAL

## INDUCCION

Antes de ser contratado el candidato requiere tomar el Curso de Inducción, ya que las primeras experiencias e información que reciba por parte de la organización van a matizar su rendimiento y su adaptación, de ahí que sea importante el proceso de Inducción.

El curso de Inducción tiene una duración de 5 horas en las cuales el candidato va a tener un panorama general de la empresa, puesto, prestaciones, derechos y obligaciones, y lo que la empresa espera de él.

En el Curso de Inducción al candidato se le proporciona una carpeta en donde se encuentra de manera amplia y clara toda la información, así como películas de los puntos antes mencionados.

Al finalizar el curso se le invita al candidato a una comida de bienvenida y se le obsequia un presente que le es de uso durante su estancia en el Banco.

En el Anexo No. 24 se enlistan cada uno de los folletos que integran la Carpeta de Inducción del Personal.

## CONTRATACION

El objetivo de la Contratación es formalizar, con apego a la Ley, la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes, tanto del trabajador como de la empresa.

Es importante hacer mención que la falta de contrato escrito es sumamente riesgoso, no sólo para el trabajador, sino más todavía para la empresa, pues en todos los casos es imputable al patrón, la falta de esta formalidad.

**FOLLETO No. 5**  
**LA INSTITUCION DE CREDITO "X" ANTE SU PERSONAL**

- PRESTACIONES ECONOMICAS
  - AGUINALDO
  - COMPENSACION POR ANTIGUEDAD
  - FONDO DE AHORRO
  - PRESTAMOS
  - DESCUENTOS EN CASAS COMERCIALES
  - UTILIDADES
  - VALES DE DESPENSA
  - SEGUROS
  - VACACIONES
- PRESTACIONES MEDICAS
  - CONSULTA MEDICA EXTERNA
  - CONSULTA ODONTOLÓGICA
  - ANÁLISIS DE LABORATORIO Y ESTUDIOS DE GABINETE
  - HOSPITALIZACIÓN
  - SUMINISTRO DE ANTEOJOS
  - SUMINISTRO DE MEDICAMENTOS
  - SUMINISTRO DE APARATOS DE PROTESIS Y ORTOPEDIA
  - APOYOS EN MATERNIDAD

**FOLLETO No. 4**  
**INSTITUCION DE CREDITO "X" EN LA ACTUALIDAD**

- ESTRATEGIA COMPETITIVA
- OBJETIVO DEL BANCO
- NEGOCIOS Y SERVICIOS DEL BANCO
- DIMENSION DEL GRUPO FINANCIERO AL CUAL PERTENECE EL BANCO
- ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCION Y UBICACION DENTRO DEL MISMO DEL PUESTO DE "CAJA MIXTA"

**FOLLETO No. 3**  
**VALORES PROFESIONALES DE LA INSTITUCION DE CREDITO "X"**

- VALORES PROFESIONALES
- HONRADEZ
- DISCRECION
- PRODUCTIVIDAD
- CALIDAD
- NACIONALISMO

**FOLLETO No. 2**  
**INSTITUCION DE CREDITO "X" EN EL TIEMPO**

- ANTECEDENTES HISTORICOS DEL BANCO
- EL BANCO DENTRO DE LA ECONOMIA
- EL BANCO EN LAS CIENCIAS Y ARTES
- EL BANCO EN LA TECNOLOGIA
- INNOVACIONES

**FOLLETO No. 1**  
**INSTITUCION DE CREDITO "X" LES DA LA BIENVENIDA**

- PRESENTA UNA CARTA DE BIENVENIDA FIRMADA POR EL DIRECTOR GENERAL

Una vez agotadas las diversas fases de la selección de personal, se procede a realizar la Contratación del candidato que seleccionamos, para lo cual se recomienda tener siempre presentes las disposiciones emanadas de nuestra legislación laboral.

En el Anexo No. 25 se presenta el modelo de Contrato que se propone utilizar para el puesto de "Caja Mixta".

#### EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Durante el caso práctico se han dado los elementos para que el proceso de Reclutamiento, Selección, Capacitación, Inducción y Contratación se lleven a cabo correctamente. Ahora debemos controlar si esos procesos han sido satisfactorios. Uno de los aspectos más importantes al respecto es el trabajo en sí mismo. En otras palabras, la actividad de las personas en sus tareas va a indicar si la selección y el entrenamiento han sido adecuados. Desde luego, si no fue así, se deben tomar medidas correctivas pertinentes.

La Institución que se estudia, realiza la evaluación semestralmente. A mi consideración se debe aplicar esta trimestralmente, con el objeto de tener un mayor número de evaluaciones y por lo tanto tener más herramientas para calificar el desempeño de un empleado. Por otro lado, es más fácil y preciso recordar la actuación y desempeño de un empleado en un periodo más corto (3 meses) que en uno largo (6 meses) y así realizar una mejor evaluación.

La Evaluación del Desempeño la debe realizar el empleado para auto calificarse; posteriormente el supervisor, en este caso el Contador de la Sucursal, debe calificarla y comentar la evaluación para definir las discrepancias en la evaluación y que le sirva al Cajero Mixto de retroalimentación;

**CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO**

ANEXO No. 25

No. NOMINA \_\_\_\_\_

Contrato Individual de Trabajo que celebran por una parte el INSTITUCION DE CREDITO S. a quien en adelante se llamará « EL BANCO » y por la otra \_\_\_\_\_, quien en adelante se llamará « EL EMPLEADO ». Al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas.

**DECLARACIONES**

I. El Banco declara ser:

Una institución de Crédito legamente constituida de nacionalidad mexicana y con domicilio en: \_\_\_\_\_

II. El Empleado declara que sus generales son:

NACIONALIDAD	EDAD	SEXO		ESTADO CIVIL		OTRO _____
		M	F	SOLTERO	CASADO	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

DOMICILIO (CALLE, NUMERO, COLONIA, CIUDAD, ESTADO, C.P.) \_\_\_\_\_

REG. FED. CONTR.

CECULA PROFESIONAL

No. AFILIACION INSS

Ambas partes formalizan el presente Contrato Individual de trabajo de conformidad con las siguientes:

**CLÁUSULA**

PRIMERA.- El presente contrato tiene el carácter de:

DEFINITIVO <input type="checkbox"/>	POR TIEMPO DETERMINADO <input type="checkbox"/>	OBRA DETERMINADA <input type="checkbox"/>
DURACION	DESCRIPCION DE LA OBRA	

SEGUNDA.- « EL EMPLEADO » se obliga a prestar sus servicios en calidad de:

PUESTO	CATEGORIA SIMBOLIZADO <input type="checkbox"/> NO SIMBOLIZADO <input type="checkbox"/>
--------	---

« EL EMPLEADO » tendrá las obligaciones inherentes a su puesto.

TERCERA.- La retribución que « EL BANCO » pagará a « EL EMPLEADO » por sus servicios, está compuesto por los siguientes rubros, entendiéndose que con ellos se integra el salario en los términos del artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo.  
a) Por concepto de salario, la cantidad de M\$ \_\_\_\_\_, mensuales.

b) Aguinaldo anual, a razón de 48 días con base en el salario citado en el inciso precedente.

c) Prima vacacional a razón del 55% del salario correspondiente al número de días laborales comprendidos en su periodo vacacional.

Los pagos que haga « EL BANCO » a « EL EMPLEADO » estarán sujetos a las retenciones del Impuesto Sobre la Renta correspondiente.

El pago del salario a « EL EMPLEADO » se efectuará los días 15 y último de cada mes en las oficinas de « EL BANCO » en donde aquél preste sus servicios, en moneda de curso legal o mediante abono a la cuenta que, previo acuerdo con « EL EMPLEADO », se establezca en alguna de sus sucursales y de la que él pueda disponer libremente.

El documento o la forma que acredite el abono de la cantidad a la cuenta de « EL EMPLEADO » hará las veces de recibo como si hubiera sido otorgado por éste, para los efectos legales consiguientes e independientemente de cualquier recibo que firme u otorgue.

Cuando el día de pago no sea laborable, éste se hará el día laborable anterior.

**QUINTA.**— « EL EMPLEADO » prestará sus servicios a « EL BANCO » en : \_\_\_\_\_ o en cualquiera de sus oficinas, establecimientos sucursales ubicadas en: \_\_\_\_\_.

« EL EMPLEADO » otorga desde ahora su consentimiento para ser removido de la oficina o centro de trabajo donde labore, dentro de la referida circunscripción geográfica.

Para ser removido de dicha circunscripción geográfica a otra distinta, se requerirá el consentimiento de « EL EMPLEADO » manifestado por escrito. Esta disposición no tendrá efecto alguno para trabajadores cuyo contrato individual de trabajo se refiera a puestos que requieran movilización continua.

**SEXTA.**— La duración de la jornada de trabajo será de 48 horas semanales distribuidas entre los cinco días laborables de la semana.

« EL EMPLEADO » laborará tiempo extraordinario cuando las necesidades del servicio a juicio de « EL BANCO » así lo requieran, previa orden escrita de la persona facultada para hacerlo, dentro de los límites señalados en el artículo 66 de la Ley Federal de Trabajo.

La jornada extraordinaria se cubrirá de acuerdo a la Ley, y bajo ninguna circunstancia se pagará mediante compensaciones, por un monto alzado o de cualquier otra forma diferente a la prevista en el contrato.

**SEPTA.**— Serán días de descanso obligatorios los que establezca la Comisión Nacional Bancaria conforme a lo dispuesto por la Ley de Instituciones de Crédito.

**SEPTIMA.**— « EL EMPLEADO » gozará de un periodo anual de vacaciones de acuerdo con lo siguiente: Durante los primeros diez años de servicios, 20 días laborables; durante los siguientes cinco años de servicios, 25 días laborables; y durante los años posteriores de servicios, 30 días laborables.

**ACTA.**— « EL EMPLEADO » recibirá la capacitación necesaria de acuerdo a los planes y programas que al efecto establezcan « EL BANCO » o la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

El derecho de « EL EMPLEADO » a que « EL BANCO » le proporcione capacitación y adiestramiento, implica la correlativa obligación de asistir puntualmente a los cursos, atender a los instructores y presentar, en su caso los exámenes de evaluación.

**NOVENA.**— Además de lo estipulado en este contrato « EL EMPLEADO » tendrá los derechos y obligaciones establecidos en el Reglamento Interior de Trabajo. Asimismo estará obligado a acatar las demás disposiciones relativas a la administración de personal que « EL BANCO » expida.

**DECIMA.**— Para efectos de determinar la antigüedad ambas partes reconocen como fecha de ingreso de « EL EMPLEADO » a « EL BANCO », \_\_\_\_\_

**DECIMA PRIMERA.**— Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.

El presente Contrato se celebra y firma en la Ciudad de \_\_\_\_\_ el día \_\_\_\_\_ del mes de \_\_\_\_\_ del año de \_\_\_\_\_, conservando un ejemplar cada una de las partes.

« EL BANCO »

« EL EMPLEADO »

finalmente el Gerente de la Sucursal debe de dar el visto bueno de la evaluación.

En el caso del puesto de "Caja Mixta" la información obtenida de la Evaluación del Desempeño es analizada por la Comisión Mixta de Escalafón.

En el Anexo No. 26 se presenta el formato de la Evaluación del Desempeño para el puesto de "Caja Mixta".

#### **CAPACITACION**

Una vez que se analizó la Evaluación del Desempeño se determina si el empleado requiere incrementar su nivel de desempeño, si es así, el Contador de la Sucursal solicitará a la Subdirección de Capacitación y Reserva de Sucursales integrar al trabajador a los cursos de reforzamiento. Estos cursos tienen como finalidad que el trabajador consolide los conocimientos que inicialmente le fueron proporcionados y que a través de su trayectoria en el puesto no ha podido desarrollar en su totalidad.

Los cursos que se deben impartir son los siguientes:

Reforzamiento de Caja.- Consiste en un repaso general de aspectos o situaciones en las que el cajero comete errores con mayor frecuencia. Además en este curso el empleado podrá formular las preguntas de las dudas que le hayan surgido durante su estancia en el puesto, mismas que serán respondidas.

Habilidad Numérica.- Es un curso enfocado a incrementar la habilidad y percepción del cajero con el fin de que adquiera mejor manejo de cifras y mayor rapidez en las operaciones que realiza para proporcionar mejor servicio a la clientela, realizando así su trabajo con eficiencia y seguridad.

EVALUACION TRIMESTRAL DEL DESEMPEÑO			
DATOS GENERALES			
Apellido paterno	Materno	Nombre (s)	Registro No.
Fecha de Evaluación	Fecha de ingreso a la Institución	Fecha de ingreso al puesto	
Dependencia (Especificar el nombre de la Sucursal)			Región
CRITERIO PARA EVALUAR			
Conforme a las siguientes bases, seleccione el número que corresponda a cada aspecto de la evaluación y anótele en el espacio correspondiente.			
<b>EVALUACION</b>	<b>SIGNIFICADO</b>		
1) Deficiente	No cumple con los objetivos ni realiza adecuadamente las funciones del puesto		
2) Adecuado	Cumple con los objetivos y realiza adecuadamente las funciones del puesto		
3) Bueno	Supera los objetivos y realiza muy bien las funciones del puesto		
Para que su evaluación sea objetiva, analice con detenimiento cada uno de los aspectos.			
<b>DESEMPEÑO Y CONOCIMIENTOS</b>	<b>EVALUACION</b>		
	<b>SUPERVISOR</b>	<b>EVALUADO</b>	
Conocimientos sobre el desarrollo del trabajo	---	---	
Cumplimiento en el trabajo	---	---	
Calidad en el trabajo	---	---	
Conocimientos sobre la Banca	---	---	
Conocimientos sobre los Servicios	---	---	
Actualización	---	---	
Puntualidad y Asistencia	---	---	
Disciplina	---	---	
<b>HABILIDADES</b>			
Comprensión de instrucciones que se dan	---	---	
Rendimiento en casos de presión	---	---	
Habilidad para analizar y resolver problemas	---	---	
Atención y concentración en el trabajo	---	---	
Capacidad de Análisis	---	---	
Toma de decisiones	---	---	
Organización personal y administración del tiempo	---	---	
Persistencia	---	---	
Motivación	---	---	

**INDICIOS PENSABLES**

Cooperación	---	---
Adaptación al grupo de trabajo	---	---
Habilidad para tratar con sus compañeros	---	---
Actitud de servicio	---	---
Establecimiento de metas	---	---
Establecimiento de estándares de desempeño	---	---
Logro de metas y objetivos	---	---

**EN GENERAL, SE CONSIDERA AL EVALUADO**  
---**OBSERVACIONES****FIRMA DEL EVALUADO****NOMBRE, PUESTO Y FIRMA DEL SUPERVISOR****Vo. Bo. JEFE INMEDIATO DEL SUPERVISOR**

## RECOMPENSA

Cuando en la Evaluación del Desempeño que se realiza trimestralmente, el cajero obtiene una buena calificación se procederá a recompensarlo con el fin de motivarlo y hacerle notar que se valora el esfuerzo y empeño que ha puesto en su trabajo.

A continuación se menciona las formas en que se puede recompensar o premiar el esfuerzo del cajero:

- Gratificar mensualmente en cada sucursal a los tres mejores cajeros tomando en consideración el número y rapidez de las operaciones que realice (información que proporciona el Area de Sistemas), asistencia, puntualidad, presentación, cooperación, trato al público, etc. Lo anterior premiado con un monto del 10% de sueldo.
- Proporcionar al mejor cajero de cada sucursal un Bono de Actuación trimestral con un monto de un quincena de sueldo.
- Promover al cajero que tenga los méritos suficientes en periodos de tiempo cortos.
- Establecer tres niveles de sueldo en el puesto de "Caja Mixta", con el objeto de que en el nivel más bajo se ubique a cajeros de nuevo ingreso y conforme a su antigüedad y desempeño asciendan a los niveles posteriores.

Con las propuestas antes mencionadas se verá acrecentada la participación de los cajeros y aumentará la calidad en su trabajo. Asimismo la Institución incrementará su productividad y dará mejor servicio a la clientela.

## CONCLUSIONES

A través del presente trabajo se llegó a determinar que la Rotación de Personal se origina por situaciones provocadas tanto por la empresa como por el empleado. Esto origina que la organización no opere de manera adecuada, teniendo como consecuencia una mala atención al cliente, causando que la Institución sufra severas consecuencias.

La propuesta es establecer o realizar cambios según sea el caso, en los factores como son la Motivación; la Evaluación del Desempeño y su Recompensa; el Análisis de Puestos; la Valuación de Puestos; el Proceso de Reclutamiento de Personal; la Capacitación y Adiestramiento; y la Supervisión; y que son aspectos que el Administrador debe considerar para tener un manejo funcional de los Recursos Humanos que tiene bajo su dirección. Sin embargo, no son las únicas herramientas para reducir la Rotación de Personal en una Institución de Crédito.

El Administrador debe tener en consideración con qué recursos económicos cuenta la organización, destinados para el Área de Administración de Personal para así regular y dar prioridad a los problemas o carencias más importantes que se le presenten y con ello tener éxito en la tarea que tiene encomendada.

Al alcanzar el éxito con el factor del Recurso Humano se conseguirá como resultado el incremento en la Productividad, lo que toda organización desea y con ello, ésta puede alcanzar otros objetivos entre los que destacan su crecimiento en el renglón de Resultados y Utilidades, así como la expansión de la organización, creando nuevas fuentes de trabajo y mejor servicio para la clientela. De los ingresos generados se

pagará mayor número de impuestos y podrá el Gobierno destinarlos para el beneficio social, lo que permitirá mayor nivel de vida en nuestra sociedad.

La información y formatos que se muestran en el presente trabajo no se consideran exclusivos para el puesto de "Caja Mixta", ni solamente para una Institución de Crédito, sino que son elementos que se pueden utilizar para otros tipos de puestos y en diferentes empresas.

El conocimiento claro y profundo de los aspectos económicos, políticos y administrativos de la organización por parte del Administrador le permitirá crecer a ésta ordenadamente. Por lo que de esta manera, si se utilizan las propuestas y los formatos de manera correcta, la empresa tendrá mejores perspectivas de crecimiento y así, evitará invertir recursos innecesarios que limiten o impidan el incremento de su Productividad.

## BIBLIOGRAFIA

Manual del Funcionario Bancario

Saldaña y Alvarez, .

Editorial J.S.A., México, D.F., 1972.

Administración en las Organizaciones, un enfoque de sistemas.

Fremont E. Kast y James E. Resenzweig.

Mc. Graw Hill, 1981.

Comportamiento humano en el trabajo, comportamiento organizacional.

Keith Davis, John W. Newstrom

Mc. Graw Hill, octava edición, 1991

Administración

James A.F. Stoner / Charles Wankel.

Prentice - Hal Hispanoamericana, S. A., tercera edición, 1989.

Administración contemporánea

David R. Hampton, Traducción Alfredo Diaz Mata.

Mc. Graw Hill, primera edición, 1983.

Administración Industrial, Enfoques prácticos para Gerentes.

Carl R. Pacifico y Daniel B. Witwer.

Editorial Limusa, primera edición, 1983.

Administración de Empresas (primera parte)

Profesor Agustín Reyes Ponce.

Editorial Limusa, séptima reimpresión, 1976.

Excelencia Directiva para lograr la productividad.

Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado

Editorial Grad, cuarta edición, 1989.

Rotación, depreciación y obsolescencia de los recursos humanos.

Babson, S.M.

Editorial Limusa, 1978.

Administración de Personal.

Pigors, P. V. Myers, Ch.

Compañía Editorial Continental, 1975

Inducción, reclutamiento y Selección.

Jaime A. Grados Espinosa.

Editorial Manual Moderno, México, D.F., 1988.

Administración de recursos humanos.

Fernando Arias Galicia.

Editorial Trillas, segunda reimpresión, 1991.

Ley Federal del Seguro Social.

Editorial Alco, primera edición, 1992.

Ley Federal del Trabajo.

Editorial Porrúa, edición 66, México, D.F. 1991.