

209
2el.



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE PSICOLOGIA
División de Educación Continúa

**IMPLEMENTACION DEL PROCESO DE
SELECCION EN UNA INSTITUCION DE
BANCA DE DESARROLLO**

REPORTE LABORAL

Que para obtener el titulo de
LICENCIADA EN PSICOLOGIA
p r e s e n t a
ANA LUISA PEREZ VEGA



Director: Mtro. Jaime Grados Espinosa

México, D. F.

Junio 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADEZCO A DIOS:

**QUE ME DIO LA OPORTUNIDAD
DE OBTENER UNA META MAS
EN MI VIDA Y POR DOTARME
DE SALUD Y PERSEVERANCIA
PARA PODER REALIZARLA.**

A MI MADRE:

**PETRA VEGA DE PEREZ
CUYO RECUERDO HA SIDO Y
SERA, UN GRAN ALICIENTE
TANTO EN MI VIDA PERSONAL
COMO PROFESIONISTA.**

A MI PADRE:

**MANUEL PEREZ MACIAS
GRACIAS POR EL APOYO
QUE ME BRINDASTE PARA
REALIZAR UNA DE MIS
METAS. SIENDO ESTA, LA
HERENCIA MAS VALIOSA
QUE PUDIERA RECIBIR.**

A MIS HERMANOS:

**LINDA
GABY
VICTOR
LUIS
CARY
GERARDO**

**Y DEMAS FAMILIARES QUIENES
SIEMPRE ME DIERON ANIMOS
PARA SEGUIR ADELANTE.**

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO
Y A LA FACULTAD DE PSICOLOGIA
POR HABERME BRINDADO LA
OPORTUNIDAD DE
DESARROLLARME COMO
PROFESIONISTA.

A LA DIVISION DE EDUCACION
CONTINUA, A EL PERSONAL QUE
PARTICIPA EN ELLA, EN PARTICULAR
A LA LIC. *HILDA PAREDES DAVILA*
POR LA ATENCION Y APOYO QUE ME
PROPORCIONO.

UN ESPECIAL Y MERECIDO
AGRADECIMIENTO A MI ASESOR,
MAESTRO *JAIIME GRADOS ESPINOSA*,
QUIEN CON SU APOYO, CONSEJOS Y
DEDICACION CONTRIBUYO A LA
REALIZACION DE ESTE TRABAJO

A TODOS MIS MAESTROS,
QUIENES ME BRINDARON
GRANDES ENSEÑANZAS Y
EXPERIENCIAS A LO LARGO
DE MI VIDA DE ESTUDIANTE.

**AGRADEZCO A BNCI Y A SU PERSONAL
CUYA PARTICIPACION FUE FUNDAMENTAL
EN LA REALIZACION DE ESTE REPORTE**

**A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO Y AMIGOS,
EN ESPECIAL A AQUELLOS QUE CON SU
AYUDA Y ENTUSIASMO HICIERON POSIBLE
REALIZAR MI META COMO PROFESIONISTA.**

INDICE

	página
I. INTRODUCCION	1
II. ANTECEDENTES	6
CAPITULO 1. MARCO LEGISLATIVO	6
1.1. RELACION DE TRABAJO	6
1.2. TIPOS DE CONTRATOS	8
1.3. CONDICIONES DE TRABAJO	8
1.4. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL	15
CAPITULO 2. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL	19
2.1. DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO	20
2.2. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO	21
2.3. ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO	23
a) ANALISIS DE PUESTO	23
b) PERFIL DEL PUESTO	27
c) REQUISICION DE PERSONAL	28
d) VACANTE	28
e) FUENTES DE RECLUTAMIENTO	29
f) MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	34

CAPITULO 3. SELECCION DE PERSONAL	36
3.1. DEFINICIONES DE SELECCION DE PERSONAL	39
3.2. IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL	40
3.3. ETAPAS DE LA SELECCION DE PERSONAL	40
a) PRESOLICITUD	41
b) SOLICITUD DE EMPLEO	42
c) ENTREVISTA INICIAL	43
d) EVALUACION PSICOMETRICA	43
e) EVALUACION TECNICA	45
f) ENTREVISTA DE SELECCION	45
g) REPORTE PSICOLOGICO	52
h) ENCUESTA SOCIOECONOMICA	53
i) EXAMEN MEDICO	54
j) CONTRATACION DE PERSONAL	54
l) INDUCCION DE PERSONAL	55
CAPITULO 4. BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR	57
4.1. HISTORIA DEL BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR	57
4.2. ESTRUCTURA DEL BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR	58
a) DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS	
4.3. PROCESO ANTERIOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL	61
III. PROCEDIMIENTO	64

IV. EVALUACION	76
V. ANALISIS	91
VI. CONTRIBUCIONES	96
VII. BIBLIOGRAFIA	99
VIII. ANEXOS	101

I. INTRODUCCION.

La situación económica, política y social actual del país ha generado muchos cambios en el ámbito laboral, siendo uno de los más importantes el elevado índice de desempleo en todos los niveles operativo, administrativo, ejecutivo y altos mandos.

Esta situación ocasiona que la oferta de trabajo crezca de manera inconmensurable, por lo que las empresas requieren de un alto grado de especialización en materia de selección de personal, que les permita contratar a aquellos oferentes de fuerza de trabajo que reúnan las mayores habilidades en su especialidad.

En la mayoría de las empresas, debido a la sobreoferta mencionada en el párrafo anterior, el proceso de reclutamiento se ve afectado al existir una alta gama de solicitudes para desempeñar cualquier puesto, aunque no reúnan el curriculum requerido para el puesto vacante específico, por ejemplo: El ingeniero buscando colocarse como programador o contador, el licenciado, buscando el puesto de auxiliar.

Debido a esto, recae sobre el departamento de selección de cada empresa una gran responsabilidad en la aplicación del proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que la función del área no es el reclutar para llenar una vacante, sino que debe redoblar el esfuerzo de su desempeño en reclutar y seleccionar al personal adecuado para el puesto adecuado

La calidad del personal de una compañía es el factor que determina que la organización sea próspera, que convierta su inversión en un rédito satisfactorio y que logre alcanzar sus objetivos básicos. (Stanton, 1985, p.11)

Para que este personal eficiente, forme parte de la institución debe de pasar por todas las etapas del proceso de reclutamiento y selección, por medio del cual la empresa determina, si el candidato es idóneo para ese puesto

Sin embargo, en la realidad los mandos medios y altos no le prestan la importancia debida al proceso de reclutamiento y selección, y son ellos mismos quienes lo alteran para beneficiar a personas que ellos consideren adecuadas para desempeñar las funciones de la vacante

Estas son las razones de retomar el tema, con el objeto de profundizar en el papel primordial que tiene el proceso de reclutamiento y selección de personal, el cual se acrecienta en la actualidad debido a la gran demanda de empleo que día a día se presenta en las empresas

En las Instituciones Bancarias se maneja en la mayoría de los casos el proceso tradicional de selección de personal. sin embargo, se han dado otras alternativas como son La selección por objetivos y los centros de valuación (Assesment Center) entre otros.

El Banco Nacional de Comercio Interior, Institución Nacional de Crédito, fue creado para la atención del pequeño y mediano comerciante con la finalidad de otorgarle crédito legal y barato. para que esta función se realice adecuadamente requiere de personal con el potencial idóneo para cada puesto

El proceso de reclutamiento y selección en esta Institución, se realizó en forma tradicional desde tiempo atrás, sin embargo este proceso requirió de una reestructuración y actualización ya que no se contaba con los elementos básicos indispensables para llevarlo a cabo, como el perfil y descripción de los puestos existentes en la Institución, y por otro lado, no se tenía una batería psicológica bien definida para cada nivel de la clasificación de puestos que integra la estructura del banco.

Por otro lado, no estaba establecida la etapa de la entrevista de selección, lo que dejaba al proceso incompleto. Como consecuencia la selección empleada no contaba con la objetividad deseada, ocasionando alta rotación de personal, insatisfacción laboral, un inadecuado clima laboral y pocas oportunidades de promoción al personal

En marzo de 1992 después de mi ingreso a la Institución, inicie una reestructura al proceso de reclutamiento y selección, que consistió en llevar a cabo la

realización de varias acciones que integradas buscan que este proceso logre sus objetivos. Las acciones que realice son:

- Reestructuración de formatos.
- Integración de baterías psicométricas.
- Establecimiento de la entrevista de selección.
- Elaboración de perfiles de puestos
- Establecimiento de contactos e integración en grupos de intercambio.

Mi formación académica como psicóloga influyó positivamente en este proceso, ya que la función del psicólogo laboral no sólo implica la realización de un procedimiento administrativo, sino que requiere el empleo de los conocimientos que sólo la formación psicológica proporciona, tales como el estudio de la medición de la conducta, personalidad e inteligencia, así como el lograr la mayor eficiencia y eficacia en cuanto a las funciones de reclutamiento y selección del personal

Por otro lado el empleo de la entrevista y de las pruebas psicométricas, en especial de los test no estructurados, requieren una interpretación que sólo el psicólogo puede dar.

A raíz de la implementación de este proceso se generaron ventajas a la Institución que le redituaron directamente en la obtención de sus objetivos. Le permitió contar con personal capaz y con posibilidades de desarrollo al seleccionarlo de manera más certera.

Asimismo contribuyo a disminuir considerablemente el índice de rotación al canalizar a los nuevos empleados al área idónea, creando en ellos una plena identificación y apego a la Empresa

Para explicar la implementación del proceso de reclutamiento y selección que realice en BNCI, es necesario establecer los antecedentes que lo enmarcan:

En el apartado de los antecedentes detallo cuatro capítulos: el primer capítulo, busca establecer en forma sencilla los lineamientos legales y políticos que en

cuanto a la relación laboral se presentan en las empresas, y que todo aquel que trabaje en el área de Recursos Humanos debe conocer.

También menciono las políticas de reclutamiento, selección y contratación que la empresa establece en sus Condiciones Generales de trabajo y Manuales de Procedimiento, sin olvidar que también existen políticas no escritas, las cuales, muchas veces son empleadas limitando la adquisición de personal capaz.

El capítulo dos trata sobre el reclutamiento de personal, en donde se ve de manera general, lo que es en sí el proceso, su importancia y las etapas que lo conforman, así como las fuentes y medios que lo auxilian con el fin de lograr su objetivo, tener a los candidatos que reúnan los requisitos para el puesto vacante.

El capítulo tres comprende la selección de personal, en él menciono en forma breve algunos tipos de selección de personal enfocándome principalmente en el proceso de selección de personal tradicional, su definición, la importancia que tiene, así como la descripción de cada etapa que lo integra.

A la etapa de entrevista de selección, la considero la parte fundamental del proceso, por lo que particularizo más en ella, explicando la importancia que tiene, sus etapas, las áreas que explora, así como el perfil que todo entrevistador debe tener para lograr los objetivos que busca.

El capítulo cuatro trata de la descripción en forma breve de la Institución en donde se llevó a cabo la implementación del proceso de reclutamiento y selección que es el Banco Nacional de Comercio Interior.

Reseño la historia, objetivos y estructura del Banco hasta el año en que se realizó dicha implementación, también señalo como estaba constituida el área de Recursos Humanos y la situación en cuanto al proceso de selección que existía en ese entonces.

Una vez que establezco los antecedentes del reporte en el apartado tres, describo las acciones que efectúe para realizar la implementación mencionada y el procedimiento que aplique posteriormente.

Para poder conocer los cambios que se presentaron con este nuevo procedimiento, realice un análisis cualitativo de la entrevista de ajuste que se realiza en la Institución.

Para ello seleccione dos muestras. La primera representaba al personal contratado un año después de establecerse el proceso. La segunda, al personal contratado con el proceso de selección anterior.

Los resultados obtenidos los explico en el cuarto apartado, correspondiente a la evaluación. Ahí presento unas gráficas en donde manifiesto las respuestas de los candidatos contratados por BNCI antes de la implementación y de los contratados después de la misma, con el fin de comparar cuál era la opinión en cuanto al proceso de reclutamiento, selección y contratación por el que atravesaron.

Posteriormente en el apartado cinco hago una recapitulación analizando el proceso establecido, sus ventajas, desventajas así como las limitantes que se presentaron y algunas sugerencias para tratar de resolverlas.

Por último, en el siguiente apartado, el seis, señalo la contribución que esta implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal apporto a BNCI, al personal que lo realiza y al recurso humano del Banco.

II. ANTECEDENTES.

CAPITULO 1. MARCO LEGISLATIVO.

La función de reclutamiento y selección que realiza el psicólogo del trabajo no es sencilla. Para ello debe tener presentes ciertos aspectos importantes como son: conocer en forma adecuada la estructura, función y organización de su empresa; los puestos existentes en ésta, así como sus actividades, sueldos y el paquete de prestaciones sociales y económicas que brinda la institución

Un factor imprescindible para el psicólogo, así como para cualquier profesionista que trabaje en la Administración de Recursos Humanos, es conocer los artículos fundamentales que se señalan en la Ley Federal del Trabajo en cuanto a la relación laboral.

La Ley Federal del Trabajo es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123, Apartado "A" de la Constitución. (Arias Galicia, 1982, p 276)

1.1. RELACION DE TRABAJO.

Al comenzar la relación laboral se crean una serie de derechos y obligaciones para ambas partes, y es en la Ley Federal del Trabajo en donde se establecen las pautas legales que van a propiciar un clima armónico y pacífico que repercute en el objetivo y desarrollo de la empresa. (Grados, 1988).

Es por esto que quien labora en la Administración de Recursos Humanos, debe conocer esta reglamentación ya que muchas veces el desconocimiento o la mala interpretación de ésta, ocasiona la violación de los derechos de los trabajadores. Entre los conocimientos básicos que sobre la Legislación del Trabajo se deberá manejar son los siguientes:

La relación laboral es la que se presenta mediante la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona física o moral, mediante la cual se da el pago de un salario (Grados, 1988, p. 68).

Esta relación muchas veces se da sin un contrato escrito de por medio, siendo una relación meramente verbal, pero no por ello carente de autenticidad.

Cuando esta relación se manifiesta por escrito como lo señala la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 24, deberán contemplarse los siguientes puntos:

- **Datos generales.**
 - Nombre
 - Edad
 - Nacionalidad
 - Sexo
 - Estado civil
 - Domicilio del trabajador y del patrón

- **Establecer el tipo de contrato:**
 - Contrato por obra determinada
 - Contrato por tiempo determinado
 - Contrato por tiempo indeterminado

- **Precisar los servicios que se van a prestar**

- **Mencionar el lugar o lugares donde se realizará el trabajo.**

- **Determinar la duración de la jornada de trabajo.**

- **Determinar el salario, el día y el lugar de pago de éste.**

- **Determinar los días de descanso y vacaciones así como las demás condiciones que convergan el trabajador y el patrón**

La relación laboral es la que se presenta mediante la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona física o moral, mediante la cual se da el pago de un salario. (Grados, 1988, p. 68).

Esta relación muchas veces se da sin un contrato escrito de por medio, siendo una relación meramente verbal, pero no por ello carente de autenticidad.

Cuando esta relación se manifiesta por escrito como lo señala la Ley Federal del Trabajo, en su artículo 24, deberán contemplarse los siguientes puntos:

- Datos generales:
 - Nombre
 - Edad
 - Nacionalidad
 - Sexo
 - Estado civil
 - Domicilio del trabajador y del patrón
- Establecer el tipo de contrato:
 - Contrato por obra determinada
 - Contrato por tiempo determinado
 - Contrato por tiempo indeterminado
- Precisar los servicios que se van a prestar
- Mencionar el lugar o lugares donde se realizará el trabajo.
- Determinar la duración de la jornada de trabajo.
- Determinar el salario, el día y el lugar de pago de éste.
- Determinar los días de descanso y vacaciones así como las demás condiciones que convengan al trabajador y el patrón.

1.2. TIPOS DE CONTRATOS.

Como se mencionaba anteriormente al establecerse una relación laboral se presenta un contrato, el cual dependiendo de su naturaleza puede ser.

Contrato por tiempo determinado. - Se establece cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado que constituya para esta una necesidad limitada por el tiempo. Termina al vencimiento del plazo y se estipula en los siguientes casos:

- a) Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar
- b) Cuando el objetivo del contrato es sustituir temporalmente a otro trabajador.
- c) En los demás casos previstos en la Ley.

Los contratos por tiempo determinado se pueden estipular por 30, 60 o 90 días

El contrato por obra determinado. - Que se presenta cuando una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal, subordinado cuya duración se sujeta a la terminación de la obra que estipula el mismo contrato.

El contrato por tiempo indeterminado. - Es cuando no se manifiesta tiempo alguno, consiste en que una persona se obliga o compromete a prestar a otra un trabajo subordinado que constituye para ella una necesidad permanente, y se va a retribuir mediante el pago de un salario

1.3. CONDICIONES DE TRABAJO.

Una vez establecida la relación laboral, ambas partes que la constituyen deben tener conocimiento de sus derechos y obligaciones, así como de las causas que en determinado momento pueden interrumpir o terminar dicha relación de trabajo.

Entre las obligaciones del patron más relevantes están las citadas en la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 132, las cuales son:

- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicables a sus empresas o establecimientos.
- Pagar a los empleados los salarios e indemnizaciones de conformidad con las normas vigentes en la empresa.
- Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos o materiales necesarios para la ejecución del trabajo.
- Proporcionar local seguro para la guarda de los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador.
- Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.
- Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores.
- Cumplir las disposiciones de seguridad e higiene que fijen las leyes y reglamentos para prevenir los accidentes y enfermedades en los centros de trabajo.
- Contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas entre sus trabajadores y proporcionar los equipos y útiles indispensables.
- Proporcionar a las mujeres embarazadas la protección que establezcan los reglamentos. (Cavazos Flores, Cavazos Chena, B., Cavazos Chena H., Cavazos Chena J.C., Cavazos Chena G., 1989, pp. 190 -192).

Es necesario también el conocer las obligaciones de los trabajadores, entre las más comunes y que están citadas en la Ley federal del Trabajo en su Artículo 134, podemos mencionar las siguientes:

- Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que le sean aplicables.

- **Observar las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes.**
- **Desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón o de su representante.**
- **Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos.**
- **Dar aviso inmediato al patrón, salvo caso fortuito, de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.**
- **Conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les hayan dado para su trabajo.**
- **Observar buenas costumbres durante su servicio.**
- **Prestar auxilio en cualquier tiempo que se necesite, cuando por siniestro o riesgo inminente peligran las personas o los intereses del patrón.**
- **Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezca.**
- **Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación, así como los asuntos administrativos reservados. (Cavazos, et al. 1989, pp. 193 - 195).**

Por otro lado también es necesario conocer las prohibiciones tanto para el patrón como para los trabajadores, que se establecen una vez dada la relación de trabajo. Entre las prohibiciones del patrón, que nos da a conocer la Ley Federal del Trabajo en su Artículo 133 están:

- **Negarse a aceptar trabajadores por razón de edad o sexo.**
- **Exigir la compra de artículos de consumo en un lugar determinado.**

- **Exigir o aceptar dinero por admitirlos en el trabajo.**
- **Obligarlos a afiliarse o a votar por un sindicato o candidatura.**
- **Hacer propaganda política o religiosa.**
- **Portar armas.**
- **Presentarse al trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas.** (Cavazos, et al. 1989, p. 197).

Entre las prohibiciones a los trabajadores que se citan en el Artículo 135 de la Ley Federal del Trabajo están:

- **Ejecutar cualquier acto que ponga en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o terceras personas.**
- **Faltar al trabajo sin causa justificada.**
- **Sustraer de la empresa útiles de trabajo, materia prima o elaborada.**
- **Presentarse al trabajo en estado de embriaguez.**
- **Presentarse al trabajo bajo la influencia de algún narcótico, droga o enervante, salvo que exista prescripción médica.**
- **Portar armas, sólo en caso que la naturaleza del trabajo así lo exija.**
- **Suspender labores sin la autorización del patrón.**
- **Hacer colectas en el lugar de trabajo**
- **Hacer cualquier clase de propaganda en las horas de trabajo dentro del establecimiento.**

- Usar los útiles y herramientas para objeto distinto de aquél al que están destinadas. (Cavazos, et al 1989, p. 199).

El psicólogo o encargado del reclutamiento y selección de personal debe también conocer las condiciones de trabajo que el empleado tiene derecho al entablar una relación laboral. Estas deben ser proporcionales a la importancia de los servicios, sin que pueda establecerse diferencia alguna por motivo de raza, nacionalidad, edad, religión, sexo o posición política. Entre estas condiciones de trabajo están.

a) **La jornada de trabajo.** - Es el tiempo en que el trabajador presta sus servicios, y ésta no deberá exceder de ocho horas diarias. (Grados, 1988).

b) **Periodo vacacional.** - Es el derecho que tiene todo trabajador, que haya laborado cuando menos un año en la empresa de disfrutar de vacaciones

c) **Salario.** - Es la retribución que el patrón paga al empleado por su servicio. (Arias, F, 1982) Está integrado por:

- Los pagos hechos en efectivo
- Gratificaciones
- Percepciones.
- Habitación
- Primas
- Comisiones

d) **Capacitación.** - Es el derecho que tiene todo trabajador de que el patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, lo que le permitirá elevar su nivel de vida y productividad dentro de la empresa y en forma personal (Cavazos, et al 1989)

Otro aspecto que es importante que conozca el psicólogo y los profesionistas que trabajan en la Administración del Recursos Humanos es el saber las causas que ocasionan la suspensión temporal o total de las obligaciones de los trabajadores.

En el Artículo 42 de la Ley Federal del Trabajo se enuncian las causas de suspensión temporal de las obligaciones de trabajo, sin responsabilidad para el patrón y el trabajador, entre las más importantes podemos mencionar:

- La enfermedad contagiosa del trabajador.
- La incapacidad temporal ocasionada por una accidente o enfermedad que no constituya un riesgo de trabajo.
- La prisión preventiva del trabajador seguida de sentencia absolutoria.
- El arresto del trabajador.
- La designación de los trabajadores como representantes ante los organismos estatales.
- La falta de los documentos que exijan las Leyes y Reglamentos necesarios para la prestación del servicio, cuando sea imputable al trabajador. (Cavazos, et al. 1989, pp. 124 - 125).

En cuanto a las causas que originan la rescisión del trabajador en la relación laboral están las citadas en el Artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo, las cuales son:

- Engañar con certificados falsos o referencias en los que se atribuya al trabajador capacidad, aptitudes o facultades de que carezca. Esta causa queda sin efecto 30 días después de prestar sus servicios el empleado.
- Incurrir el trabajador durante sus labores en faltas de probidad u honradez, en actos de violencia o malos tratos en contra del patrón
- Cometer el trabajador contra alguno de sus compañeros cualquiera de los actos referidos anteriormente.

- Cometer el trabajador fuera del servicio actos contra el patrón, sus familiares o personal directivo de la empresa.
- Ocasionar el trabajador intencionalmente perjuicios materiales durante el desempeño de las labores o con motivo de ellas.
- Comprometer el trabajador por su imprudencia o descuido inexcusable, la seguridad del establecimiento o de las personas que se encuentran en él.
- Cometer el trabajador actos inmorales en el establecimiento o lugar de trabajo.
- Revelar el trabajador los secretos de fabricación o dar a conocer asuntos de carácter reservado.
- Tener el trabajador más de tres faltas de asistencia en un periodo de treinta días sin permiso del patrón o sin causa justificada.
- Desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado.
- Negarse el trabajador a adoptar las medidas preventivas o a seguir los procedimientos indicados para evitar accidentes o enfermedades.
- Concurrir el trabajador a sus labores en estado de embriaguez o bajo la influencia de algún narcótico o droga, salvo que en este último exista prescripción médica.
- La sentencia ejecutoriada que imponga al trabajador una pena de prisión que le impida el cumplimiento de la relación de trabajo. (Cavazos, et al. 1989, pp. 126 - 127)

1.4. POLITICAS DE RECLUTAMIENTO, SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL.

Aparte de esta reglamentación en materia laboral, existen políticas escritas, establecidas en cada empresa, con relación al proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal, así como políticas no escritas pero que, en determinado momento, influyen considerablemente dentro de este.

En las Condiciones Generales de Trabajo y en el Manual de Procedimientos de cada institución se señalan estas políticas, tanto para el personal que lo realiza, así como para el personal reclutado

Entre las políticas escritas en materia de reclutamiento que se dan en BNCI están:

- Las vacantes de cada área de la Institución deberán ser cubiertas por elementos que por su preparación académica y laboral, cumplan satisfactoriamente con el perfil del puesto requerido.
- El rango de edad requerido deberá ser de 18 hasta 45 años (dependiendo del puesto)
- No se acepta personal que no haya cumplido la mayoría de edad.
- La escolaridad requerida va a estar determinada por el puesto.
- Para puestos de Choteres, Mensajeros y Auxiliares de Seguridad se pide la secundaria terminada.
- Para los demás puestos la escolaridad mínima solicitada es la preparatoria terminada o carrera técnica.
- Los candidatos a puestos de nivel medio o superiores se les solicitará una carrera profesional.
- Los candidatos a ingresar a la Institución deberán gozar de buena salud, tanto física como mental.

- Los solicitantes deberán aprobar los exámenes psicométricos y técnicos que se aplican en la Institución
- Los candidatos (hombres) deberán tener su cartilla liberada del Servicio Militar Mexicano.
- El área de reclutamiento y selección deberá establecer contactos con fuentes externas de reclutamiento.
- El área de reclutamiento deberá contar con una buena cartera de candidatos
- Todo puesto de nueva creación será autorizado por el Director General
- No serán contratadas mujeres casadas, por considerar que su familia podría interferir en su desempeño laboral. (Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), 1988).

También existen políticas no escritas, que se pueden manifestar en el transcurso de este proceso. Algunas de las políticas de este tipo que manejan diversas empresas, son las siguientes:

- Reclutar personal cuya formación académica haya sido en universidades privadas.
- Reclutar personal que tenga maestría en el extranjero
- Reclutar únicamente personal con excelente presentación
- Reclutar personal con aspecto físico agradable (delgado, ojos claros, tez blanca, cabello rubio)
- Reclutar únicamente personal recomendado y no a los que se presentan por iniciativa propia

- **Reclutar personal que cuente con experiencia laboral.**
- **En el caso de las mujeres, reclutar solamente aquellas cuyo estado civil sea solteras y sin hijos.**
- **Reclutar personal que no esté estudiando.**

Las políticas escritas que se refieren al proceso de selección en BNCI son:

- **Los candidatos a puestos vacantes en la Institución deberían aprobar las evaluaciones psicométricas y técnicas que se aplican en la misma.**
- **Las evaluaciones psicométricas deberán ser objetivas y acordes a la plaza solicitada.**
- **Los exámenes técnicos serán proporcionados por las áreas de la Institución a la Dirección de Recursos Humanos con sus respectivas respuestas.**
- **El departamento de personal será el único responsable de la aplicación de las evaluaciones técnicas (BNCI, 1988)**

Las políticas no escritas en cuanto a la selección de personal que se llegan a considerar en el proceso en algunas instituciones son:

- **La actitud y comportamiento del candidato durante el proceso.**

Las políticas escritas en el Manual de Procedimientos de BNCI, en cuanto a la contratación de personal son:

- **Sin excepción alguna empleados y funcionarios deberán entregar toda la documentación requerida.**

- **Los resultados del examen médico deberán ser satisfactorios de acuerdo a los requerimientos de la empresa, para garantizar el adecuado desempeño del puesto.**
- **El estudio socioeconómico o referencias laborales deberá ser satisfactorio y tendrá relevancia primordial. (BNCI, 1988).**

El conocimiento de estos lineamientos y políticas, permitirán al reclutador realizar sus funciones en forma más óptima y responsable.

CAPITULO 2.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

Una vez establecidas las pautas legales así como las políticas que se manifiestan durante el proceso de reclutamiento y selección de personal, procedo a su conceptualización.

Para ello es importante tener presente la relevancia que el recurso humano tiene en la vida de toda empresa, ya que como sabemos cualquier organización en etapa de formación o ya establecida, requiere de él para cumplir sus objetivos. Su funcionamiento y evolución depende principalmente de sus empleados, ellos son el recurso principal con el que cuenta.

La mayoría de las instituciones han reconocido que el éxito que logran es resultado en gran medida de la calidad y competencia de su personal, por tal motivo no es sorprendente que las compañías estén tan interesadas en atraer, contratar y retener un personal productivo, eficiente, satisfecho y bien motivado.

Esto último solamente lo pueden lograr contando con un proceso de reclutamiento bien planeado, funcional y eficaz, así como con el personal capacitado para llevarlo a cabo.

Existe un área encargada de la búsqueda, inserción, adaptación y conservación del empleado dentro de las organizaciones, ésta es el área de Recursos Humanos, quién a través de sus distintos departamentos busca el satisfacer estos objetivos.

Dentro del área de Recursos Humanos se encuentra el área de Selección de Personal quién es la responsable de proporcionar el personal a la institución a través del proceso de reclutamiento y selección en donde el reclutamiento de personal es la primera etapa. Esta búsqueda de personal se realiza de acuerdo a los objetivos y políticas que cada empresa establece.

El objetivo del reclutamiento es el ofrecer en forma oportuna el elemento humano que requiere la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de fuerza de trabajo en todos los puestos y niveles. (Orozco, 1980).

La función del reclutador entonces es el atraer y escoger mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que poseen los requisitos mínimos indispensables para ocupar el puesto vacante.

La eficacia del reclutamiento no radica en atraer un gran número de candidatos, sino más bien, en atraer candidatos calificados para abastecer adecuadamente las necesidades de la empresa.

2.1. DEFINICIONES DE RECLUTAMIENTO.

El reclutamiento es el inicio del proceso para cubrir una vacante, la elección de fuentes que permitan la captación del candidato apropiado, el contacto con esos candidatos y la obtención adecuada de solicitudes de empleo de personal, ayudará a la empresa a efectuar la mejor elección

Algunas definiciones sobre reclutamiento que nos dan los autores son:

Orozco (1980) dice que es el proceso mediante el cual se busca, se obtiene y elige al candidato, del total de aspirantes que más se acerca a los requisitos demandados por el puesto a cubrir

Arias Galicia (1982) lo define como el buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presentan

Para Grados (1988) el reclutamiento es el dotar a la empresa del recurso humano en el momento adecuado.

Chiavenato (1988) entiende por reclutamiento al conjunto de procedimientos que se emplean para atraer candidatos calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización. Es un sistema a través del cual la organización ofrece al mercado de recursos humanos las posibilidades de empleo que tiene vacantes.

En sí el reclutamiento es la primera fase en la selección de personal y consiste en la localización y elección de candidatos que reúnan los requisitos que el puesto vacante necesita. A partir de esto se inicia el proceso que culmina con la inserción del empleado a la empresa.

2.2. IMPORTANCIA DEL RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento ha presentado cambios a lo largo de la historia del ser humano. Los más trascendentales fueron a partir de la Revolución Industrial, en donde se desarrollaron infinidad de estudios que buscaron optimizar la Administración de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones.

Frederick Taylor realizó algunos estudios en donde consideraba que la búsqueda y selección del personal debería ser acorde con las habilidades y conocimientos del individuo y no al amiguismo o influencias personales o subjetivas de quien realiza el reclutamiento. (en Badillo, 1994, p. 4).

Al respecto, Taylor propuso que esta función la llevará a cabo un área específica de la empresa, surgiendo así el departamento de personal, que poco a poco se fue conformando por elementos especializados.

Hugo Munstemberg (pionero de la psicología industrial), realizó estudios enfocados al reclutamiento, selección y capacitación de personal, consideraba que debería buscarse al personal más apto para el trabajo, basándose principalmente en sus cualidades físicas y mentales, sin descuidar el aspecto motivacional, a fin de desarrollar al máximo sus habilidades y destrezas, lo que permite una mejor integración del individuo a la organización. (op cit).

A pesar de estos estudios en donde se insistía en la importancia de las diferencias individuales para la búsqueda, selección y clasificación del personal en las empresas de ese entonces, no se le prestó la atención adecuada sino hasta la Primera Guerra Mundial, en donde se empleo el sistema desarrollado por el Doctor Walter Dill Scott, para buscar y clasificar al personal, ya que se dio la necesidad de un reclutamiento masivo

Una vez que la Guerra concluyó, los empresarios, los sistemas escolares y otras organizaciones que utilizaban técnicas de reclutamiento, se dieron cuenta de la importancia que tiene la psicología en este proceso.

El reclutamiento de personal forma parte de una técnica que las organizaciones utilizan con el fin de mejorar y lograr un desarrollo ideal en la inserción del recurso humano. A partir de la eficiencia con que se realice dependerá en gran medida el éxito o fracaso del proceso de selección de personal.

Los elementos de una organización conforman el recurso más importante y el que solo puede ser adquirido a través de los esfuerzos de un reclutamiento muy efectivo. Para esto debemos de disponer de la mayor información precisa y continua referente a las características que los individuos necesitaran poseer para poder desempeñar en forma eficiente los diversos puestos en la organización.

Los requerimientos, así como el mismo proceso de reclutamiento de personal muchas veces se ven afectados por la cantidad, tipo de trabajo que se ejecute, así como por los cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que puedan influir el desempeño del trabajo.

Otra función importante del proceso de reclutamiento es el establecimiento y mantenimiento de las carteras de candidatos en donde se podrá seleccionar al personal calificado para las vacantes actuales o futuras que se presentan en la empresa.

El reclutamiento es una función o actividad continua, aunque en determinado momento la empresa no solicite reclutar personal alguno, la simple presentación de candidatos por iniciativa propia y la recepción de curriculas contribuye a facilitar la tarea del reclutador.

La importancia del reclutamiento radica en que es el proceso que provee al seleccionador del recurso humano idóneo en forma eficiente, oportuna y en la cantidad necesaria para cubrir el puesto o puestos vacantes.

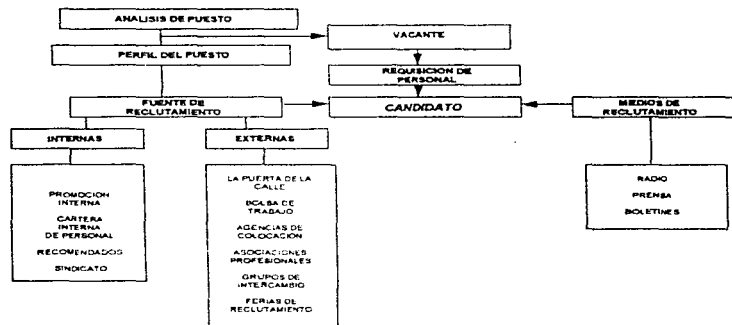
El éxito del proceso dependerá en gran medida de la adecuada aplicación de las técnicas de reclutamiento, las cuales permiten a todo reclutador elegir al

candidato más apto, de ahí su importancia, ya que de lo contrario se puede caer en altos índices de rotación de personal, aumento en los costos de reclutamiento, deserción y mala imagen de la empresa.

2.3. ETAPAS DEL RECLUTAMIENTO.

El proceso de reclutamiento está constituido por varias etapas ligadas entre sí y organizadas en un orden adecuado para la obtención de resultados satisfactorios.

PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.



a) Análisis de puesto.

Para que el reclutamiento tenga la eficacia que se pretende el reclutador deberá estar familiarizado con el giro de la empresa así como conocer los puestos y funciones de los mismos.

Para esto se auxilia de dos importantes documentos que le permiten ubicar las características, conocimientos y habilidades que tendrán que poseer los candidatos al puesto.

El primer documento que se elabora es el análisis de puestos, Stanton (1985) lo define como la descripción detallada, clara y precisa del trabajo que se realiza en el puesto.

Para Grados (1988) es la técnica que tiene como finalidad conocer lo que cada empleado realiza en su puesto, así como las características que requiere poseer para desempeñarlo en forma eficiente.

El análisis de puestos es la fase que toda empresa debe considerar antes de iniciar el reclutamiento, ya que en ella se van a detallar los deberes, condiciones de trabajo, además de las habilidades individuales que debe tener el trabajador para el desempeño del puesto. (Blum, 1977).

El análisis de puestos se puede elaborar por medio de tres técnicas:

- Observación directa
- Entrevistas
- Cuestionarios.

El análisis de puestos está conformado por factores importantes como son las tareas que se ejecutan, condiciones de trabajo, relaciones de comunicación y autoridad entre otros. A través de éstos se van a poder determinar funciones y responsabilidades, así como los objetivos que cada puesto debe satisfacer.

También con lo anterior podemos conocer la estructura que en cuanto a la división del trabajo existe en la empresa.

Grados (1988) nos dice que el análisis de puestos se forma de dos partes:

- La Descripción del puesto
- La Especificación del puesto

Descripción del puesto.- Es el análisis sobre el contenido del puesto con base en las funciones que éste comprende, está conformada por tres elementos:

1.- Descripción o encabezado, que incluye:

- Identificación del puesto
- Título del puesto - Es el nombre oficial del puesto, debe ser lo más preciso posible
- Registro del puesto.- Es el número que se le da al puesto.
- Rango.- Es la categoría que se le otorga al puesto en la empresa.
- Lugar de trabajo - Consiste en especificar el centro de operación, su área respectiva y el horario de trabajo
- Sueldo inicial.- Es el salario que el trabajador recibe por sus servicios.
- Ubicación del puesto del supervisor inmediato de la vacante, así como el de los trabajadores subordinados con los que la misma vacante cuente.
- Número de trabajadores en el puesto.

2.- Descripción genérica.- Consiste en la explicación breve de las actividades que se realizan en el mismo.

3.- Descripción específica.- Es la descripción detallada de las funciones y operaciones que se realizan en el puesto. Se clasifica en:

- Tareas diarias
- Tareas periódicas
- Tareas eventuales.

Especificación del puesto.- Consiste en el análisis sobre las habilidades, responsabilidades y esfuerzos que el puesto exige, además de las condiciones que adopta el ocupante.

En cuanto a las habilidades, éstas se definen como la capacidad para desempeñar el puesto y se dividen tanto en habilidades físicas como en habilidades mentales.

La responsabilidad está determinada de acuerdo con la actividad propia del puesto y puede ser de varios tipos

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

El esfuerzo bien puede ser físico o mental y se determina en gran parte por la habilidad que requiere el trabajador, así como por la intensidad con que lo desempeñan

Las condiciones que va a adoptar el ocupante del puesto se refiere a las condiciones físicas del medio en que se realiza el trabajo, así como los riesgos que asume al desempeñar el puesto. Entre las condiciones del medio podemos mencionar:

- Iluminación
- Temperatura
- Humedad
- Ruidos
- Limpieza
- Posición
- Riesgos de trabajo

Dentro del análisis de puestos también se deben considerar datos adicionales de tipo físico que requiere el sujeto para cubrir el puesto, entre ellos están:

- Edad
- Estatura
- Sexo
- Peso
- Estado civil

La importancia que guarda el análisis de puestos en el reclutamiento y selección de personal es grande, ya que con base en él, se van a fundamentar las técnicas de selección que el área adopta

Esto permite colocar al trabajador de acuerdo a sus aptitudes en el puesto más adecuado y por lo tanto conocerá con mayor precisión sus funciones, así como sus responsabilidades.

b) Perfil del puesto.

Es el segundo documento que se debe tener presente antes de que se efectúe el reclutamiento. Es el resultado de los datos técnicos y personales descritos en el análisis de puestos, sirve para determinar las habilidades, rasgos de personalidad, así como el nivel intelectual que debe tener el candidato para poder desempeñar el puesto en forma exitosa

El perfil del puesto va a permitir al reclutador tener las herramientas necesarias para poder comenzar la búsqueda de aspirantes. Los datos que debe contener el perfil de puesto son:

- Nombre del puesto
- Area solicitante
- Requerimientos personales, escolares y laborales
- Nivel de inteligencia
- Habilidades y actitudes
- Conocimientos

c) Requisición de personal.

Este es el documento a través del cual el reclutador conoce los requisitos, conocimientos y necesidades de fuerza de trabajo que las diferentes áreas de la empresa requieren. (Badillo, 1994).

Es responsabilidad del titular de cada área elaborar la requisición, en ella debe precisar los datos esenciales para que el encargado del reclutamiento inicie la búsqueda de candidatos. Es necesario contar con una requisición adecuada, armonizándola con las políticas de la Institución. La requisición de personal debe contener los siguientes datos:

- Área solicitante
- Nombre del puesto
- Causas que originaron la vacante
- Tipo de contratación
- Nivel jerárquico
- Requerimientos personales, escolares y laborales
- Funciones, habilidades y responsabilidades del cargo
- Sueldo del puesto

d) Vacante.

Es el inicio formal del proceso de reclutamiento de personal, Arias Galicia (1982) lo define como todo aquel puesto que se encuentra sin titular para poder desempeñar las funciones del mismo.

La vacante se va a determinar dependiendo de las aspiraciones y objetivos de la organización, así como las necesidades que los recursos humanos vayan generando.

La vacante puede haberse creado por varios motivos y de acuerdo a estos se clasifica en dos tipos:

Vacante definitiva

- Plaza de nueva creación
- Bajas de personal
- Promociones o transferencias del puesto

Vacante temporal

- Incapacidades
- Permisos

Una vez que se da la vacante y antes de iniciar el reclutamiento externo, la empresa debe de contemplar el inventario de recursos humanos del personal activo, con el fin de poder proponer al puesto vacante elementos que ya conozcan a la organización y que potencialmente podrán desempeñarlo, lo que genera un desarrollo laboral en los empleados, así como motivación al trabajo.

e) Fuentes de reclutamiento.

Cuando no existe personal interno para cubrir el puesto vacante, se recurre a las fuentes de reclutamiento, que son las herramientas que auxilian al reclutador en la búsqueda de candidatos. De acuerdo a sus características las fuentes de reclutamiento se clasifican en: fuentes internas y fuentes externas.

Las Fuentes Internas. - Son las que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa brindan al reclutador datos de posibles candidatos para cubrir el puesto vacante. (Grados, 1988). Entre ellas podemos mencionar:

1.- **Promoción interna del personal** - Es el tomar en cuenta a los empleados que laboran dentro de la empresa y que poseen la capacidad para poder ocupar el puesto vacante

Para que se otorgue la promoción es necesario revisar la plantilla de personal, los expedientes de empleados y evaluaciones del desempeño.

Este tipo de fuentes posee ventajas, ya que reduce el costo que el reclutamiento requiere, por otra parte se eleva la motivación de los trabajadores al tomarlos en cuenta para ocupar los puestos vacantes, generando con esto un desarrollo personal. También propicia que el individuo se adapte en forma más rápida al puesto.

Sin embargo presenta desventajas que puede ocasionar conflictos entre los mismos empleados, ya que pueden intervenir factores no propios para la promoción como lo es el favoritismo.

2 - Cartera interna de solicitudes de personal.- Esta cartera la integra el reclutador con las solicitudes o curriculas de candidatos que se presentan en la empresa en periodos anteriores y que no concluyeron el proceso de selección por haber sido cubierta la vacante o porque ésta no estaba de acuerdo a sus necesidades en ese momento

La cartera de candidatos deberá estar actualizada para permitir un mejor funcionamiento cuando se consulte, se puede clasificar de acuerdo a:

- La profesión
- El puesto
- El área

Este tipo de fuente presenta ventajas ya que permite aprovechar los datos que los propios candidatos proporcionan. La empresa no invierte recursos económicos para el reclutamiento. Una desventaja es que el candidato puede estar ya empleado en el momento en que se le llame nuevamente.

3.- Familiares y recomendados.- Consiste en boletinar dentro de la misma empresa las vacantes para establecer contacto con amistades, parientes o familiares del propio personal que estén interesados en las plazas que se presentan en ella

Al utilizar esta fuente es importante conocer las políticas que en cuanto al reclutamiento establece la institución.

Como ventajas esta fuente tiene un alto grado de efectividad, así como adaptación al puesto y a la empresa, se garantiza la seriedad y capacidad de la persona que recomienda al aspirante, y ayuda a economizar tiempo y esfuerzo al reclutador, así como dinero a la empresa.

A pesar de ser una buena fuente de reclutamiento también posee desventajas, ya que al ser personal recomendado en muchas ocasiones no le prestan la importancia que guarda el proceso de selección y genera conflictos dentro de la empresa.

4 - Sindicatos - Constituye la principal fuente de reclutamiento en las empresas que requieren personal operativo y que tienen una alta rotación.

Este tipo de fuentes posee ventajas ya que prevé de recursos humanos a la empresa a un costo menor. Es un reclutamiento rápido.

La desventaja estriba en que el personal enviado muchas veces no cubre el perfil del puesto y por lo general guarda con el sindicato una relación familiar o de amiguismo.

Por otro lado, las actividades dentro de la empresa de este personal son muy específicas, lo que limita su desarrollo dentro de la misma. No existe un apego por parte de ellos a las políticas y lineamientos de la empresa, ocasionando conflictos laborales y un alto índice de rotación.

Fuentes externas - Son todas aquellas personas o lugares fuera de la empresa, a los que el reclutador puede recurrir dependiendo de los requerimientos profesionales, educativos o técnicos que exija el puesto vacante. (Grados, 1988)

Algunas fuentes externas que se manejan en las empresas son:

1.- La puerta de la calle.- Incluye a los prospectos que llegan por sí mismos a llenar una solicitud o que en ocasiones envían su currículo buscando ingresar a una empresa con prestigio que les brinde un desarrollo económico y laboral.

Entre sus ventajas está que contribuye a la formación de una cartera de candidatos, así como a incrementar las relaciones públicas al atender en forma cordial a los solicitantes, quienes se llevan una buena imagen de la empresa y ésta es comunicada a sus amistades.

La desventaja es que se limita por lo general a puestos operativos o medios, no cubriendo los niveles altos.

2.- Bolsa de trabajo.- Está conformada por instituciones de gobierno o educativas no lucrativas, que informan a los solicitantes las vacantes que se han generado en las empresas con las cuales se tiene relación

Como ventaja de esta fuente está que es un servicio gratuito, algunas de ellas editan boletines con los candidatos que buscan empleo y éstos son remitidos a las empresas sin costo alguno

Una desventaja de esta fuente es que no existe entrevista inicial y por lo general los candidatos no se apegan al perfil deseado.

3 - Agencias de colocación.- Estas organizaciones establecen un puente entre las vacantes que sus clientes (empresas) le solicitan y los candidatos que se encuentran dentro de su cartera

El servicio es gratuito para el candidato y a la empresa se le cobra una tarifa ya establecida

Como ventajas se tiene que esta fuente de reclutamiento es rápida ya que la agencia cuenta con una cartera disponible de candidatos en los diversos niveles y puestos que se solicitan en el mercado

La preselección la realiza la agencia reduciendo de esta forma el trabajo a la empresa. Si el personal enviado no fue idóneo para el puesto, se sustituye sin costo alguno.

La desventaja es que el servicio que presta a la empresa es caro.

4.- Asociaciones profesionales - Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo o especialidad, estas asociaciones contratan candidatos que cuentan con la experiencia y las cualidades que las empresas necesitan.

Como ventajas tenemos que su utilidad es alta para cubrir puestos de nivel ejecutivo, presenta candidatos con buena experiencia laboral, así como profesionistas críticos y con ideas que benefician a la empresa contratante.

Es común que en este tipo de reclutamiento los candidatos estén cotizados con sueldos muy altos, siendo esto una desventaja para las empresas que los requieren cuando sus tabuladores son bajos.

5.- Grupos de intercambio.- Estos grupos están conformados por los responsables de reclutamiento de las empresas y su objetivo es el intercambio eficaz, confiable y oportuno de la cartera de personal que se tiene.

Estos grupos se rigen por políticas y lineamientos ya establecidos que se requieren para mantenerlo.

Entre sus ventajas están una gran difusión al canalizar a un buen número de candidatos a bajo costo. Los candidatos cubren por lo general con el perfil del puesto, ya que las empresas tienen el mismo giro. Promueve la interacción con otras organizaciones

6.- Ferias de reclutamiento.- Esta fuente por lo general está organizada por la bolsa de trabajo de universidades, en las cuales se invita a participar a instituciones privadas y públicas.

Su objetivo se dirige al reclutamiento de estudiantes de los últimos semestres de las licenciaturas, se realizan por lo general en forma semestral.

El período de duración de la feria es de 3 a 4 días, a las empresas se les asigna un lugar para establecer su módulo y poder captar estudiantes interesados en sus vacantes.

Como ventajas de las ferias de reclutamiento tenemos que atraen a un gran número de aspirantes, es una fuente económica y rápida, aunque los solicitantes no cuentan con experiencia laboral.

7.- **Carteles.**- Es la fuente mediante la cual la empresa informa de sus vacantes a través de anuncios que coloca en la entrada principal de la misma, o en lugares públicos como casetas telefónicas, mercados, paradas de autobús.

Es una fuente de reclutamiento eficaz para puestos de ventas, secretariales, niveles operativos u obreros. Es un reclutamiento rápido y económico.

Como desventajas tenemos que no se garantiza la permanencia del cartel.

f) Medios de reclutamiento.

Son los medios de difusión que el psicólogo utiliza para publicar o difundir el perfil del puesto vacante. Se utiliza cuando se requiere hacer un reclutamiento masivo o foráneo.

Los medios de reclutamiento son de gran utilidad por su poder de difusión ya que penetran en distintos ambientes socioeconómicos y educativos. Entre los medios de reclutamiento que más se emplean están:

1.- **Radio.**- A través de este medio se anuncia el perfil del puesto vacante, su costo depende del tiempo de transmisión y del horario.

Como ventajas se da una mayor captación, es un medio directo, claro, y rápido. Como desventaja está el alto costo del anuncio.

2.- Prensa.- Es uno de los medios impresos que más se utilizan para atraer candidatos a la empresa.

Las ventajas de este medio son el lograr una gran cantidad de candidatos, es un medio rápido, y tiene cobertura tanto a nivel local como nacional.

Como desventajas tenemos que genera una excesiva carga de trabajo para el reclutador por el gran número de personas que acuden a la empresa a solicitar el trabajo anunciado, no garantiza que los candidatos cubran el perfil del puesto. Su costo es alto.

3.- Boletines - Es el medio impreso que se utiliza en la organización para reclutar al personal que necesita.

Las ventajas que este medio tiene es el acceso a un gran número de personas desempleadas; y otra es que existe confiabilidad en los datos personales del candidato.

Las desventajas de este medio son que no ofrece seguridad en cuanto a que el personal boletinado tenga el perfil requerido y su costo es elevado.

CAPITULO 3.

SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal es la parte que complementa al reclutamiento. Su importancia dentro del proceso es mayor, ya que da la pauta para la toma de decisiones en cuanto a la contratación de personal.

Una selección ineficaz va a implicar para la empresa pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Sus consecuencias son que la empresa no logre sus objetivos, una mala administración, falta de comunicación, ausentismos, baja moral, enfermedades y renunciadas.

Por otro lado, cuando la selección de personal es satisfactoria el candidato desempeña las tareas asignadas en forma eficiente, tal como lo requiere la institución; desarrolla los conocimientos y habilidades del puesto con el propósito de asumir mayores responsabilidades en el trabajo, lo que le permite establecerse exitosamente dentro de la vida de la organización y trabajar en forma productiva y cooperativa con el demás personal.

Lo anterior le facilitará desarrollar los conocimientos y habilidades del puesto con el propósito de asumir mayores responsabilidades en el trabajo, establecerse dentro de la vida de la organización y trabajar en forma productiva y cooperativa con el demás personal.

Existen varios procesos de selección de personal. El que aquí describiremos de manera amplia es el proceso tradicional de reclutamiento y selección. Sin embargo es necesario mencionar que existen otros procesos que debido a sus resultados los considero importantes. Algunos de ellos son:

1.- Selección de personal por objetivos.

Es un proceso que ha brindado buenos resultados dentro de la selección de personal. Su aplicación se dirige a todos los niveles de una organización y está fundamentado en los principios del análisis experimental de la conducta.

Se basa en la observación sistemática del comportamiento de los individuos dentro de sus actividades laborales, en donde el candidato prueba su capacidad para el puesto (Canalizo, 1995).

La forma en que se desarrolla este modelo consiste en someter al candidato a un periodo de prueba de 28 días de trabajo, durante este tiempo se realizan registros observacionales y de acuerdo a los resultados se le da de baja, o se le capacita y posteriormente se contrata.

Es un método eficaz, sin embargo su empleo implica un alto costo en tiempo y capacitación.

2.- Centros de evaluación.

Por lo general este proceso de selección se aplica a puestos de los niveles altos de una empresa. Evalúa funciones de planeación estratégica y toma de decisiones sobre las actividades de la institución.

Los centros de evaluación abordan el problema a través del comportamiento real, en este modelo se registra sistemáticamente la conducta en situaciones de simulación, la trayectoria académica y los aspectos psicológicos del candidato.

3.- Cleaver (Evaluación del potencial de desarrollo).

El Cleaver es un instrumento de profundidad cuyo objetivo es el predecir sobre el éxito o fracaso en requerimientos del trabajo, la compatibilidad del trabajo en términos generales y la manera de disminuir el índice de error al emplear personal. (Sociedad de Psicología Aplicada, p. 3).

El objetivo principal del Cleaver no es el medir aptitud, inteligencia o personalidad sino el explorar la compatibilidad del empleo con el empleado.

A través del Cleaver se van a evaluar cuatro factores:

- **Dominio y empuje.**- Es la capacidad de liderazgo con el fin de lograr resultados.
- **Influencia.**- Es la habilidad para relacionarse fácilmente con la gente y en ocasiones persuadirla o motivarla.
- **Constancia.**- Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria.
- **Apego.**- Es la habilidad para desarrollar trabajos respetando normas y procedimientos ya establecidos.

El Cleaver es una forma de evaluación rápida, su aplicación solo se lleva de unos 15 a 20 minutos.

Además del empleo que se tiene para la selección de personal, el Cleaver se utiliza para reubicar empleados, en la promoción de personal, para la capacitación, en la planeación de carrera y motivación de personal.

4.- Selección de personal tradicional.

Es el proceso más empleado dentro de la selección de personal. Está constituido por varias etapas las cuales inician con la presolicitud de empleo y concluye con la contratación.

En este proceso se emplea el uso de pruebas psicométricas y técnicas, así como la entrevista de selección la cual juega un papel muy importante en la toma de decisiones para la contratación del candidato.

La selección tradicional se aplica a todos los niveles, lo único que varía es la batería psicométrica. Este tipo de selección tiene como objetivo predecir si el candidato reúne los requisitos necesarios para ocupar un puesto y si logrará su satisfacción laboral. (Sosa, 1995).

3.1. DEFINICIONES DE SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal se podrá efectuar una vez que se tengan los probables candidatos para ocupar la vacante. Diversos autores han definido el término selección de personal:

Grados (1988) comenta que la selección de personal consiste en el conjunto de técnicas cuyo fin es encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado.

Arias Galicia (1982) nos dice que es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado a un costo también adecuado.

Para Chiavenato (1993) la selección de personal es el escoger de entre los candidatos que se han reclutado aquél cuyas posibilidades de desarrollo en el puesto sean mayores a los demás

En conclusión la selección de personal consiste en el proceso que permite elegir a la persona adecuada para cubrir el puesto adecuado, favorece la realización del trabajador a través del desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades, y satisface sus necesidades personales y laborales que contribuyen de esta forma con los objetivos de la organización.

Para que la selección de personal se lleve a cabo en forma adecuada se deben contemplar las necesidades de la organización, las de los recursos humanos, así como la satisfacción que el trabajador va a encontrar en el desempeño del puesto.

3.2. IMPORTANCIA DE LA SELECCION DE PERSONAL.

La selección de personal es un esfuerzo que la empresa realiza para mejorar la calidad de sus recursos humanos y procurar así resultados favorables a la producción de los bienes y servicios que ofrece, lo que más tarde se traducirá en aumentos y satisfacción laboral, si los responsables de la institución se preocupan en mantener la equidad en la misma

La elección objetiva de la persona más adecuada por sus habilidades y aptitudes personales, así como su buena integración al equipo de trabajo coadyuvará a que la empresa logre sus objetivos.

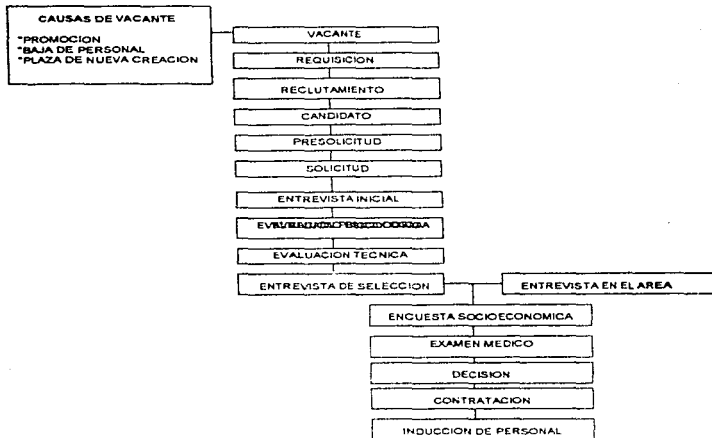
Su importancia radica en que el empleado tenga mejores expectativas en el desempeño de sus actividades dentro de la empresa. Lo anterior contribuye a reducir el índice de rotación de personal y por ende evita gastos cuantificables que implica la contratación de nuevo personal para el puesto

3.3. ETAPAS DE LA SELECCION DE PERSONAL.

El proceso de selección está integrado por varias etapas ligadas entre si, que en conjunto nos van a indicar si el candidato es el adecuado para el puesto en cuestión, en cuanto a sus habilidades, metas y características de personalidad.

El proceso, en una situación ideal, establece una uniformidad o secuencia que si se altera alguna etapa sus consecuencias repercutirán en la empresa y en el mismo candidato. Estas etapas son:

PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL.



a) Presolicitud.

Esta acción se realiza a través del llenado de un formato breve en donde se asientan los datos más importantes del candidato, su utilidad radica que en forma rápida el seleccionador determina si el solicitante cumple con los mínimos requisitos para cubrir el puesto vacante en ese momento, o contribuye a organizar una buena cartera de personal para cubrir vacantes futuras

La presolicitud es de gran utilidad en las empresas que tienen una gran afluencia de candidatos. Las áreas que exploran son:

- **Datos personales del candidato**
- **Escolaridad**
- **Experiencia laboral.**

b)Solicitud de empleo.

Consiste en un cuestionario estructurado en el cual el candidato proporciona datos relevantes para el proceso de selección. Nos va a permitir tener la información del solicitante en forma más detallada.

Los aspectos que se obtienen de la solicitud son.

- **Datos personales.** - Son características específicas de los candidatos como nombre, edad, estado civil, dirección, teléfono, RFC, número de IMSS, entre otros.
- **Datos escolares.** - Es la información de la preparación escolar con que el candidato cuenta desde su inicio hasta el fin, en que fechas así como en que escuelas estudio
- **Datos laborales.** - Es una reseña de la experiencia laboral del candidato, ya sea profesional, técnica o de mano de obra, el lugar y el tiempo en que laboro, los motivos de su separación, sueldo inicial y final.
- **Datos familiares.** - Estos datos nos dan un panorama de la situación del candidato en su núcleo familiar, número de hermanos, estudios y ocupación de los mismos
- **Datos generales.** - Este tipo de datos son de utilidad para la empresa, incluyen información en cuanto a pasatiempos, enfermedades, referencias personales

El diseño que presente la solicitud va a estar determinado por las políticas y necesidades de cada empresa.

c) Entrevista inicial.

Entendemos como entrevista la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar información o modificar aptitudes y así tomar decisiones (Arias Galicia, 1982, p. 265).

La entrevista inicial es la forma de detectar de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más visibles del candidato, así como su relación con los requisitos del puesto. (Stanton, 1985).

Con la entrevista inicial se corroboran los datos que se obtienen en la solicitud, se tiene contacto visual con el candidato y se hace también un registro de las conductas que éste presenta. (Grados, 1988)

Durante esta etapa del proceso el seleccionador proporciona al candidato información del puesto como son: condiciones, sueldo, horarios, lugar de trabajo, con el fin de que él decida si le interesa seguir con el proceso de selección.

La entrevista inicial va a ser el primer filtro del proceso de selección por el que pasa el candidato antes de su evaluación psicológica y técnica, ya que uno de sus objetivos es el descartar a los candidatos que no reúnen los requisitos mínimos del puesto que se pretende cubrir en ese momento.

d) Evaluación psicométrica.

La evaluación psicométrica es una de las partes más importantes dentro del proceso de selección, ya que en ella se va a analizar la capacidad intelectual, emocional, relaciones interpersonales, características de personalidad y posibilidad de desarrollo del solicitante.

La evaluación psicométrica se realiza a través de una batería psicológica, la cual se selecciona y aplica de acuerdo al nivel del puesto, características del perfil, escolaridad del candidato, tiempo y costo de aplicación.

Las pruebas psicológicas profesionalmente desarrolladas permiten en gran medida conocer la fuerza de trabajo que va a repercutir en la utilización y conservación de los recursos humanos en la empresa. (Stanton, 1985).
La batería psicológica explora tres aspectos básicos en el candidato:

Inteligencia.- Que es la medición de la capacidad intelectual, entre los factores que analiza están:

- Raciocinio
- Análisis y síntesis
- Abstracciones
- Pensamiento
- Memoria.

Personalidad.- Es la medición de los aspectos individuales que el candidato manifiesta, algunos de ellos son:

- Motivación
- Estabilidad emocional
- Juicio social
- Relaciones interpersonales

Habilidad.- Se refiere a la medición de aptitudes y éstas se determinan tomando de referencia el puesto.

e) Evaluación técnica.

La evaluación técnica es la exploración de los conocimientos adquiridos en la escuela o la experiencia laboral con que cuentan los candidatos para el desempeño del puesto.

Es de suma importancia que el departamento de reclutamiento y selección trabaje en equipo con las demás áreas de la institución en la elaboración de estos exámenes con la finalidad de seleccionar a los candidatos mejor preparados.

f) Entrevista de selección.

Es la etapa más importante del proceso de selección, es la herramienta que tiene mayor influencia en la decisión final respecto a la aceptación o no de un candidato al puesto. A través de ella el entrevistador explora diversas áreas del candidato que le van a permitir determinar si éste posee las características apropiadas para desarrollar el puesto que se tiene vacante.

La entrevista se define según Chiavenato (1993) como un sistema de comunicación entre dos o más personas.

La entrevista profunda dentro del proceso de selección de personal es una forma estructurada de comunicación interpersonal generalmente entre dos personas (entrevistado y entrevistador), la cual está debidamente planeada, con un objetivo determinado y con la finalidad de obtener información relevante para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 1989).

En sí, la entrevista de selección es una plática entre dos o más personas, su fin es el investigar datos en cuanto a características personales, experiencia e intereses que el solicitante tenga.

El objetivo que se busca con la entrevista es el profundizar en algunas áreas que no han quedado claras sobre el candidato, comunicarle a éste información relevante del puesto, así como evaluar la probabilidad de que sea el adecuado para el puesto en cuestión.

La entrevista va a proporcionar al psicólogo datos de diversa índole respecto al candidato en lo referente a personalidad, comportamiento, actitudes e intereses (Grados, 1988).

Para que la entrevista en la selección de personal proporcione los elementos deseados que se pretenden, se deberán considerar los siguientes aspectos:

1.- La preparación o planeación de la entrevista.- Aquí se van a determinar los objetivos que se pretenden cubrir, el tipo de entrevista y la obtención de la mayor cantidad de información sobre el personal entrevistado.

En la entrevista de selección es recomendable que el entrevistador esté informado sobre los requisitos del puesto a cubrir así como de las características deseables para el candidato a éste. Solamente así podrá dirigir la entrevista hacia el fin que busca, el conocer si el candidato cumple con los requisitos para desempeñar el puesto.

2.- El ambiente.- El solo hecho de que se efectúe una entrevista crea un ambiente tenso para el candidato, por lo que el entrevistador deberá tratar de armonizar este proceso desde su inicio, logrando que el candidato se desenvuelva en la entrevista de manera favorable tanto para sí mismo como para la empresa.

La entrevista está conformada por cinco etapas, las cuales son:

1.- Apertura.- Consiste en la recepción formal del candidato por parte de la empresa. Esta etapa orienta el curso que tomará la entrevista.

2.- Rapport.- En esta etapa se establece una corriente de simpatía y comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, con ello se trata de que el solicitante disminuya la ansiedad y el nerviosismo característico de esta situación al entablar un ambiente de confianza y naturalidad.

Dentro del Rapport existen dos aspectos:

a) **Approach.**- Dependiendo del tipo y objetivo de la entrevista se marca una distancia social, la cual se manifiesta por el tuteo, el hablar de usted, el lugar de la entrevista, entre otros.

b) **Empatía.**- Consiste en la capacidad de sentir y percibir lo que otros, es decir, ponerse en el lugar de las otras personas.

3.- **Desarrollo** - Es la etapa más importante de la entrevista, en la cual se obtiene la mayor información sobre el candidato. Aquí se presentan básicamente datos cuantitativos, a través de preguntas directas, en donde el entrevistador tiene mayor intervención para la exploración del área general y escolar del candidato.

4.- **Cima.**- Esta parte de la entrevista se encamina a obtener información de tipo cualitativa, a través de preguntas abiertas el entrevistado tiene más participación.

Las áreas a explorar en esta etapa de la entrevista son el área ocupacional, concepto de sí mismo y metas.

5.- **Cierre.**- Es la etapa final, en ella el entrevistador debe anunciar al candidato que la entrevista está por terminar. Se aborda investigando sobre el área familiar, pasatiempos y salud del entrevistado.

Al desarrollar estas fases de la entrevista, el entrevistador busca obtener información del individuo, analizando todas las respuestas que le da, así como el comportamiento y actitud que adopto en la misma.

El buen desarrollo de la entrevista se logra evaluando las siguientes áreas:

Area General.- Engloba los datos generales del candidato como son;

- Nombre
- Edad
- Estado Civil

- Domicilio.

Area Escolar.- Da a conocer aspectos fundamentales en cuanto a la preparación escolar con que el candidato cuenta. Los factores que evalúa son:

- El potencial de desarrollo del candidato
- Los conocimientos teóricos
- La calidad de enseñanza que recibió
- El entorno sociocultural y económico en el que se desarrolló

Area Ocupacional.- A través de ésta se exploran los siguientes factores:

- El desarrollo y desempeño laboral que el candidato ha tenido
- La permanencia que ha observado en sus distintos puestos.
- La estabilidad laboral
- Sus relaciones interpersonales

Concepto de sí mismo.- Da a conocer la imagen que el entrevistado tiene de sí.

Metas.- Esta área permite conocer como el entrevistado pretende proyectarse en el futuro. Estas metas se manejan en tres niveles:

- Corto
- Mediano
- Largo plazo.

Area familiar.- Aquí se investigan datos sobre la familia del candidato, que es la que le establece valores y educación. La información que se obtiene es:

- Edad de los miembros de la familia
- Nivel de estudios

- Ocupación de padres, hermanos, esposa e hijos

Es importante investigar el grado de cohesión de la familia, nivel social, cultural y económico.

Pasatiempos - Nos da información sobre como utiliza el entrevistado su tiempo libre, así como el conocer si sus actividades las realiza en equipo o es individualista.

Salud - Nos permite apreciar el grado de salud que presenta el candidato, así como el de su familia, saber si existen en su núcleo familiar enfermedades hereditarias. Esta área es importante explorar ya que puede ser un condicionante para su ingreso a la empresa.

ENTREVISTA DE SELECCION.

A R E A S	IMPACTO	PREGUNTAS NEUTRAS	GENÉRAL ESCOLAR	OCUPACIONAL CONCEPTO DE SI METAS	FAMILIAR SALUD PASATIEMPOS AVISO
	ET A P A S	APERTURA	RAPPORT APPROACH EMPATIA	DESARROLLO	CIMA

Tipos de entrevista de selección.

En la entrevista de selección se aprecian tres tipos de entrevista, éstas son:

- a) **Entrevista directa** - Para realizar esta entrevista se cuenta con una guía previamente diseñada a través de preguntas concretas explora los datos del candidato teniendo el entrevistador una mayor actuación durante su desarrollo.
- b) **Entrevista indirecta**.- Se realiza a través de preguntas abiertas con el objeto de cubrir áreas específicas. El entrevistado es la parte más activa en este tipo de entrevista.
- c) **Entrevista mixta** - Es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Este tipo de entrevista es la más flexible y la más utilizada en la selección de personal.

Es importante que el entrevistador cuente con experiencia para la realización de la entrevista, ya que es fundamental no solo por la información que el candidato proporciona, sino por las reacciones , gestos, silencios y actitudes que adopta a lo largo de la misma.

Importancia de la entrevista de selección.

Para la realización de la entrevista de selección el psicólogo valora los datos obtenidos en los pasos anteriores del proceso (currícula, solicitud, evaluación psicológica y técnica). Esta información deberá ser ordenada y analizada determinando las áreas con poca claridad con el propósito de explotarla más en la entrevista.

De ahí la importancia de la entrevista de selección, ya que va a permitir al psicólogo obtener información relevante del candidato en relación al puesto, conociendo con esto la potencialidad que éste tenga para la adaptación y desarrollo del mismo.

Por otro lado, permite observar conductas no manifiestas por el candidato que van a aportar datos en cuanto a su personalidad que el entrevistador debe aprovechar y emplear de apoyo en la toma de decisiones sobre la contratación o no del solicitante.

El empleo de la entrevista en el proceso de selección de personal es esencial, sin embargo esta técnica no se debe utilizar en forma aislada, sino que se debe complementar con otras técnicas (exámenes psicométricos, por ejemplo), que permitan en conjunto, entender el comportamiento del individuo.

Perfil del entrevistador.

Como decíamos, la entrevista de selección es la herramienta más importante para la toma de decisiones en cuanto a la aceptación o no del candidato, por lo tanto es fundamental que el entrevistador cuente con la experiencia y las tácticas adecuadas para lograr los objetivos establecidos y poder tomar una decisión responsable tanto para la empresa como para el candidato.

Existen ciertos factores que el entrevistador debe manejar para llevar la entrevista al éxito deseado, estos son:

- 1.- **Nivel intelectual.**- El psicólogo debe tener un nivel superior al término medio, así como buena habilidad mental, nivel de abstracción, memoria, organización, planeación y capacidad de anticipación.
- 2.- **Habilidades.**- El entrevistador debe poseer habilidades sociales, analíticas, interpretativas, de comunicación y de toma de decisiones.
- 3.- **Conocimientos.**- Una cultura general amplia y actualizada que le permita desenvolverse en cualquier ambiente. Es fundamental que cuente con conocimientos del trabajo en general y sobre el puesto en particular, así como conocimientos básicos de psicología.

4.- Personalidad.- Todo entrevistador debe contar con una personalidad bien integrada para evitar problemas de proyección, rivalidad, e inferioridad ante los candidatos, así tenemos que debe contar con:

- **Auto-conocimiento.-** Es decir conocer sus virtudes y limitaciones, esto le permitirá que al realizar la entrevista no se proyecte.
- **Auto-aceptación.-** Consiste que el entrevistador no solo conozca sus virtudes y limitaciones, sino que las acepte y así pueda aceptar a los demás. Esta auto-aceptación va a capacitar al entrevistado para trabajar bajo presión y tratar a las personas como seres humanos, comprenderlas y fomentar la comunicación.
- **Auto-confianza.-** Permite al entrevistador crear un ambiente tranquilo que le facilite el percibir y manejar integralmente la entrevista.
- **### Auto-realización.-** Es la capacidad de sentirse a gusto con los conocimientos, logros, experiencias y metas que ha obtenido el entrevistador.
- **Presentación personal.-** La presencia del entrevistador varía dependiendo del lugar, organización y nivel en que lleve a cabo la entrevista. Esta podrá ser formal cuando se entreviste a personal de oficina o bancario, e informal si se entrevista a personal operativo a nivel obrero.

Cuando la presentación personal del entrevistado no va de acuerdo a la situación puede ocasionar que el rapport no se establezca en la forma adecuada y por lo tanto la entrevista no tenga los resultados deseados.

g) Reporte psicológico.

Consiste en la integración que realiza el psicólogo de los resultados del proceso de selección respecto a las aptitudes y cualidades que el candidato posee, así como los rasgos de personalidad que le permitirán desempeñar o no las funciones del puesto vacante.(Grados, 1988).

Con la finalidad de que estos reportes sean accesibles se han diseñado tres tipos:

1.- Conclusión abierta.- Se realiza en forma de oficio y contiene los siguientes datos: Nombre del candidato, puesto propuesto, resultados en las evaluaciones (inteligencia, personalidad, intereses y aptitudes), diagnóstico, firma de quién elaboró el reporte y puesto. (Grados, 1988, p. 250)

2.- Conclusión cerrada.- Los resultados se expresan gráficamente ya sea en forma numérica o porcentaje. Los datos que requiere son: Nombre del candidato, puesto que solicita y una explicación o interpretación de los resultados expresados de acuerdo a las características que más sobresalen (op cit).

3.- Conclusión mixta.- Es la combinación de las dos formas anteriores en donde el psicólogo expresa sus resultados en gráficas, con una explicación propia de cada uno de los factores que está analizando, con el propósito que no queden dudas.

h) Encuesta socioeconómica.

Es uno de los últimos pasos del proceso de selección. Es la parte que nos ayuda a corroborar en forma directa y objetiva la veracidad de los datos del candidato obtenidos en la solicitud y la entrevista

A través del estudio socioeconómico vamos a conocer el ambiente socio-familiar, laboral y económico en que se ha desenvuelto el candidato (Olmedo, 1987).

La información socioeconómica se obtiene por lo general a través de un cuestionario estructurado que se aplica a los candidatos vía despachos u organizaciones especializadas o por el personal del área de recursos humanos de la empresa.

La encuesta se realiza a través de dos acciones.

- La entrevista domiciliaria al candidato
- La investigación de referencias ocupacionales.

i) Examen médico.

Es de los últimos pasos dentro del proceso de selección, su objetivo es el conocer si el candidato posee la capacidad física para poder desempeñar el trabajo sin consecuencias negativas para él o para la empresa.

j) Decisión.

Una vez que se integran los datos que se obtuvieron a lo largo del proceso de selección en el reporte psicológico, se analizan las características del aspirante en relación con el perfil del puesto, con la finalidad de tomar la decisión de aceptar o rechazar al candidato.

Esta decisión puede surgir del área que solicita la vacante, ya que el encargado de ésta es quien va a ser el responsable directo del trabajo del futuro empleado (Arias Galicia, 1982).

La decisión de contratación del candidato será aceptada por el Área de Recursos Humanos, siempre y cuando éste haya pasado por todo el proceso de selección y sus resultados sean positivos. Además de que su ingreso está supeditado a los resultados del examen médico y del estudio socioeconómico.

En caso contrario, el encargado del área en donde se encuentra la vacante asumirá toda la responsabilidad de la contratación.

Una vez aceptado comienza la etapa que formaliza la aceptación del candidato a la empresa, es decir, se da la contratación.

k) Contratación de personal.

Es la etapa en donde concluye el proceso de selección y se da el ingreso formal del candidato a la empresa. Es aquí cuando se estipula el tipo de contrato por el cual se va a establecer la relación de trabajo.

En esta etapa se realiza la solicitud y recepción de la documentación del candidato, la cual va a integrar su expediente.

La documentación que se le solicita es:

- Copia certificada del acta de nacimiento
- Certificado de estudios
- Cartas de recomendación
- Cartilla militar liberada (hombres)
- Registro federal de contribuyentes
- Registro del IMSS, entre otros

Cuando la contratación de personal no se realiza y sin embargo el candidato es recomendable, el departamento de selección se enriquece con la obtención de prospectos, que si bien en ese momento no cubrieron la vacante, si pueden auxiliar al psicólogo para ocupar otro puesto en el futuro dentro de la misma empresa.

Otra alternativa para las solicitudes que se quedan en cartera son los grupos de intercambio, en donde a los candidatos se les boletina para que se puedan colocar en forma rápida en otra institución y su necesidad de empleo sea cubierta.

1) Inducción de personal.

Una vez ya contratado, el nuevo empleado va de pronto a encontrarse inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños para él. El desconocimiento de estos factores puede afectar en forma negativa su eficiencia y satisfacción laboral. (Arias Galicia, 1982)

Es por esto que la propia Institución debe preocuparse por brindarle la información que requiere con la finalidad de acelerar la integración del empleado en el menor tiempo posible al puesto al jefe, al grupo de trabajo y a la empresa en general.

La inducción de personal es una etapa que comienza con la contratación del candidato en la empresa su fin es la integración del empleado a la institución, le permite también conocer las políticas de la empresa, así como sus obligaciones y derechos (Grados, 1988).

Esta inducción se puede realizar de varias formas independientes o integradas:

A través de una conferencia o plática.

- Por medio de video o diapositivas.
- Con una visita a las instalaciones de la empresa.
- Con la presentación del nuevo empleado con sus jefes y compañeros de trabajo.
- A través de la entrega al empleado de nuevo ingreso de un manual de bienvenida, el cual deberá incluir la siguiente información:
 - Bienvenida a la empresa
 - Historia de la Institución
 - Giro
 - Políticas de la empresa
 - Condiciones de trabajo
 - Prestaciones

CAPITULO 4. BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR.

En la mayoría de las instituciones bancarias el proceso de selección que se aplica actualmente es el proceso tradicional que ya describí.

El Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI) también aplica este proceso, sin embargo a mi llegada a la Institución no se retomaban algunas etapas, por lo que existían ciertas deficiencias que repercutían en la inserción del recurso humano dentro del Banco y que se manifestaban con insatisfacción laboral, mala calidad en el servicio y una alta rotación de personal

Para poder explicar esto, es necesario dar una breve reseña de la historia de BNCI, así como del reclutamiento y selección que se tenía antes de que se iniciará la implementación del proceso que actualmente se utiliza.

4.1. HISTORIA DEL BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR.

El Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI), es una Institución Nacional de Crédito, reglamentada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Como Banca de Desarrollo le está encomendado el crédito al pequeño y mediano comerciante, además de estar facultada como Banca de Primer Piso en su Ley Orgánica, es decir, tiene atención directa al público.

La historia de BNCI inicia en julio de 1943, cuando siendo presidente de la República Manuel Avila Camacho la Institución comienza sus actividades con el nombre de Banco del Pequeño Comercio del Distrito Federal, cuyo propósito principal era el apoyo crediticio a los comerciantes, otorgándoles tasas de interés

preferenciales, es decir, muy por debajo de las que se cobraban en las demás Instituciones de Crédito. (Banpeco, 1988).

En 1953 se da el primer paso en la etapa de desarrollo del Banco, marcando también la estrategia a seguir en cuanto a la ubicación de oficinas que permitieran brindar una adecuada atención a sus usuarios.

En 1956 la Institución lleva sus servicios al interior de la República, por ese entonces cambia su razón social a la de Banco Nacional del Pequeño Comercio (Banpeco) y ya contaba con 26 sucursales en el país.

Es en el año de 1982 cuando integra 72 oficinas entre sucursales y agencias, lo que le permite la atención de un mayor número de comerciantes y locatarios en la República Mexicana

En julio de 1985 se expide la Ley Orgánica del Banco, en donde se establece como Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo, con facultades para realizar funciones de Banca Múltiple y poder ofrecer a su clientela toda la gama de servicios bancarios previstos en la Ley. (Banpeco, 1990, p. 11)

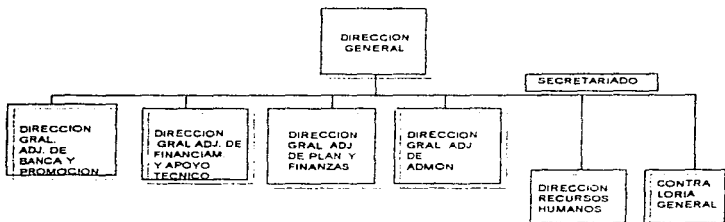
Es en el año de 1992 cuando la Institución renueva su razón social por la de Banco Nacional de Comercio Interior bajo la óptica de una modernización en toda su infraestructura, que le permitiera ser más competitivo, rápido y eficiente para estar acorde a la actividad del país.

4.2. ESTRUCTURA DEL BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR.

En ese entonces la Institución estaba integrada en cuatro Direcciones Generales Adjuntas que comprendían varias áreas, y dos Direcciones que dependían directamente del Director General del Banco y lo auxiliaban en lo referente a la consecución de los objetivos institucionales, a través de la supervisión de la función que al recurso humano le fue encomendada.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

BNCI



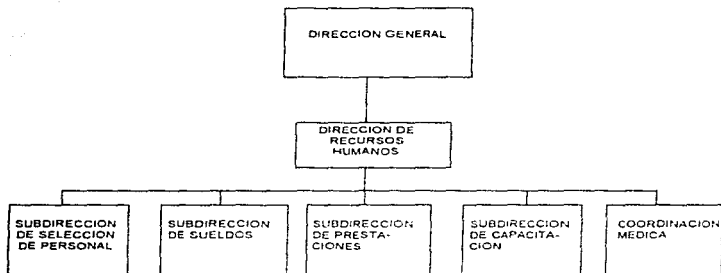
En el interior del país las regionales realizaban su reclutamiento y selección de personal, sin embargo, éste era supervisado y asesorado por el área de Selección de Personal del Corporativo. Es decir, había un control que unificaba el proceso de reclutamiento y selección, así como el de otros trámites en cuanto a la administración de los recursos humanos del Banco.

En 1992 la plantilla de personal autorizada era de 3579 plazas en todo el país

a) Dirección de Recursos Humanos.

La Dirección de Recursos Humanos del Banco, en el área metropolitana estaba integrada por cuatro subdirecciones y la Coordinación Médica, éstas dependían directamente de la Dirección General del Banco como lo especifica el siguiente organigrama:

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS DE BNCI



A mi llegada al Banco, la Subdirección de Selección estaba constituida por el siguiente personal cuyo nivel profesional también señalo

PUESTO

- 1 Subdirector de Selección
- 1 Jefe de Departamento
- 1 Analista de Selección
- 1 Jefe de Sección de Contratación
- 1 Jefe de Archivo
- 1 Auxiliar de Archivo
- 1 Secretaria de Subdirección
- 1 Secretaria de Departamento
- 1 vacante de Analista de Selección

ESCOLARIDAD

- Lic. Administración
- Lic. Administración
- Lic. Trabajo Social
- Preparatoria
- Secundaria
- Preparatoria
- Comercio
- Comercio

La función principal de esta subdirección era el dotar a las diferentes áreas del Banco del personal idóneo para cada puesto. Sin embargo el reclutamiento y selección de personal se realizaba solamente con el fin de cubrir la vacante en forma rápida, sin realizar un verdadero análisis para mandar al candidato

adecuado al puesto adecuado, lo que repercutía en una alta rotación de personal, ya que éste al no ver satisfechas sus expectativas personales y profesionales prefería dejar la institución.

Los puestos que más se solicitaban cubrir en BNCI era por lo general puestos operativos como son:

- Auxiliares de Seguridad
- Mensajeros
- Secretarías de Departamento
- Secretarías de Gerencia
- Cajeros Múltiples
- Auxiliares Contables
- Auxiliares Administrativos
- Recepcionistas
- Gestores
- Analistas

En los puestos de mandos medios y superiores el reclutamiento se daba principalmente a través de promociones o con personal recomendado, pocas veces se cubría a través del departamento de selección.

A continuación describo como se realizaban las funciones de reclutamiento y selección y las herramientas que se empleaban para ello.

4.3. PROCESO ANTERIOR DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

El reclutamiento se efectuaba principalmente con los aspirantes que por iniciativa propia llegaban a la Institución a solicitar empleo (puerta de la calle), sin embargo no existía una planeación ni función analítica dentro del proceso de reclutamiento ya que se carecía de los perfiles y descripciones de puestos existentes en el Banco, lo que ocasionaba que no se tuviera delimitado el universo a reclutar.

Lo anterior generaba una excesiva carga de trabajo para el reclutador, al atender y evaluar a todos los solicitantes que se presentaban en la Institución y que posteriormente pasaban solo a formar parte de la cartera de candidatos, sin tener una mejor oportunidad.

Esta situación no permitía que el reclutador realizará una buena búsqueda de candidatos a través de otras fuentes de reclutamiento, ya que la atención que se daba a los solicitantes que por iniciativa propia se presentaban en la Institución abarcaba todo el día.

Las funciones de reclutamiento y selección se realizaban en horarios simultáneos, obstaculizando esto el poder brindar una adecuada atención al solicitante, ya que el psicólogo entrevistaba y evaluaba a varios solicitantes al mismo tiempo.

Por otro lado la organización del trabajo del psicólogo estaba limitada por varias razones:

- Los formatos que se utilizaban en el área estaban desactualizados, poco legibles, sin estructura ni planeación.
- No existían baterías psicológicas bien integradas para cada nivel de puesto.
- Como consecuencia de la falta de organización en las funciones no se aplicaba la entrevista de selección y solamente se realizaba a los candidatos la entrevista inicial y la entrevista en el área.

Todos estos factores ocasionaban que el proceso tuviera resultados negativos, los cuales se reflejaban en la rotación de personal, insatisfacción laboral del nuevo empleado, como de las áreas, ya que no obtenían el personal adecuado a la vacante, y otro resultado negativo era la deserción de solicitantes dentro del mismo proceso de selección.

Debido a esta situación, y dado que la función de reclutamiento y selección consiste no solo en tener un gran número de candidatos, sino en que éstos deben de poseer las características, el potencial y las habilidades adecuadas para el desempeño de las funciones que le soliciten en el puesto, me di a la tarea de

proponer varias modificaciones con el objetivo de establecer un proceso de reclutamiento y selección más estructurado.

III. PROCEDIMIENTO.

La problemática que se me presentó en mi nuevo empleo me hizo buscar la forma de planear y establecer de manera sistemática y estructurada, un proceso de reclutamiento y selección de personal eficaz y eficiente, que proporcionara al Banco Nacional de Comercio Interior, el recurso humano con el potencial requerido para desarrollar las funciones del puesto vacante en cuestión. Para conseguir esto, realice las siguientes acciones :

REVISIÓN Y REESTRUCTURA DE FORMATOS.

Revise los formatos que se tenían en el área con la finalidad de actualizarlos, modificarlos, crear nuevos instrumentos y desechar los que no cumplían una función específica

a) Presolicitud de empleo.

El primer formato que reestructuré fue la presolicitud de empleo ya que la anterior tenía datos que considere no eran necesarios, ya que éstos no seguían un orden que facilitará la realización de la entrevista inicial, y por otro lado faltaban algunos puntos indispensables para esta etapa del proceso (Anexo 1).

La información de la presolicitud la integre dentro de tres áreas

1.- **Datos generales** - El objetivo de contar con esta información es conocer los principales datos del solicitante como son.

- Nombre
- Edad
- Nacionalidad
- Fecha de nacimiento
- Domicilio

- Teléfono
- Estado civil
- Número de dependientes.

2.- Escolaridad - La finalidad de explorar esta área es conocer el nivel de escolaridad que el solicitante posee, así como el desarrollo y logros académicos que ha tenido. En esta área se exploran

- Los datos escolares del candidato
- Sus últimos estudios
- Si cuenta con comprobantes que certifiquen estos estudios
- Si continúa estudiando
- En que escuela
- En que horario

3.- Experiencia laboral.- Esta área nos permite saber en forma breve la experiencia, estabilidad y desarrollo laboral del candidato, nos proporciona datos sobre:

- Los últimos empleos
- Los puestos en los que se desempeñó
- Sueldos que obtuvo
- El motivo que lo orilló a separarse de esas empresas.

Por último se manifiesta el medio o fuente de reclutamiento por el cual el candidato se presentó en la Institución

Al realizar de esta forma la presolicitud tuve herramientas para que, junto con la entrevista inicial, fueran un filtro en la selección de personal, permitiéndome el aceptar candidatos cuyo perfil estuviera acorde a puestos de la Institución y por otra parte desechar aquellos que no cumplieran con el perfil.

b) Reporte de entrevista inicial.

Estructuré un formato de reporte de entrevista inicial con el objeto de no perder de vista rasgos de la personalidad del candidato como actitud, aspecto físico, lenguaje, disposición y motivación, características que pueden pasar inadvertidas en la entrevista y no ser consideradas en el reporte psicológico. (Anexo 2).

Este reporte lo realizaba inmediatamente después de la entrevista inicial de cada candidato y lo anexaba a su presolicitud.

c) Perfiles de puestos.

Posteriormente actualicé los perfiles de puestos de la Institución lo que me permitió conocer con exactitud los requerimientos y características que cada puesto demandaba, facilitándome la tarea de reclutamiento cuando se presentaban las vacantes. (Anexo 3).

d) Batería psicométrica.

Para la realización de la batería psicométrica elaboré un manual en el cual explicaba la importancia de los exámenes psicométricos en la selección de personal, ya que a través de ellos se pueden establecer normas que permiten comprender e interpretar la conducta humana.

En este manual describí los factores que se evalúan en los exámenes, los cuales son: inteligencia, personalidad y aptitudes, así como los niveles en los que se clasifica al personal de la Institución y la explicación y forma de aplicar de las pruebas que integré en cada nivel.

Una batería psicométrica se aplica tomando en cuenta el nivel del puesto a reclutar, así como la escolaridad que el solicitante presenta. Por tal motivo, integré tres baterías psicométricas.

La primera destinada a puestos de nivel operativo, en donde incluí a Mensajeros, Choferes, Auxiliares de Seguridad, cuya escolaridad requerida en la Institución es la secundaria. La batería para nivel operativo quedo así:

BATERIA A PUESTOS OPERATIVOS

FACTOR	PRUEBA
Inteligencia	Barsit
Personalidad	Autobiografía Frases Incompletas Machover
Aptitudes	Test de Habilidades Mentales Primarias

La segunda batería está destinada a puestos administrativos como Secretarias, Auxiliares Administrativos y Contables, Analistas, así como puestos de línea en sucursal (Cajeros, Auxiliares de Cheques, Controlistas y Comodines) cuya escolaridad requerida es la preparatoria terminada. La batería para nivel administrativo fue la siguiente:

BATERIA A PUESTOS ADMINISTRATIVOS

FACTOR	PRUEBA
Inteligencia	Otis
Personalidad	Autobiografía Frases Incompletas
Aptitudes	Test de Habilidades Mentales Primarias

La batería para el nivel medio o ejecutivo la enfoqué para puestos de Jefatura de Departamento, Gerentes, Coordinadores, y Subdirectores de Area, cuya escolaridad solicitada es licenciatura terminada afín al puesto. La batería se integro de la siguiente forma:

BATERIA DE NIVELES MEDIOS

FACTOR	PRUEBA
Inteligencia	Therman Merrill
Personalidad	Moss Cleaver

d) Reporte psicométrico.

Elabore también un formato de reporte psicométrico con la finalidad de que éste fuera más descriptivo en comparación del que existía. El objetivo que buscaba era que el personal de las áreas en donde solicitarán a los candidatos entendieran el diagnóstico emitido sobre los prospectos (Anexo 4)

En el reporte plasme la definición de los factores que se evaluaban referentes a la Inteligencia, Personalidad y Aptitudes de los candidatos

El parámetro de calificación que establecí para medir el factor intelectual lo integre con cuatro rangos

Bajo

Medio

Alto

Superior

1.- Habilidad Intelectual. La cual está integrada por los siguientes factores:

- **Inteligencia.**- Es la capacidad para solucionar problemas teóricos o prácticos, el adaptarse a una situación.
- **Razonamiento abstracto.**- Es la capacidad de identificar la información y organizarla en forma lógica a través del análisis y la síntesis.
- **Razonamiento verbal** - Es la capacidad para manejar y comprender conceptos expresados en forma verbal y/o escrita.
- **Habilidad numérica** - Es la capacidad para el manejo de operaciones, conceptos numéricos y cuantitativos

En las características de personalidad e intereses describí tres rangos:

Abajo del Promedio

Promedio

Arriba del Promedio

2.- Características de personalidad - Entre éstas se encuentran:

- **Expresión oral.**- Es la capacidad de expresar las ideas en forma clara, el manejo del vocabulario
- **Trato personal.**- Es la habilidad de desenvolverse socialmente.
- **Apego a las normas.**- Es la capacidad para adaptarse a la normatividad preestablecida.
- **Relaciones interpersonales** - Es la habilidad para establecer nexos entre las personas. La capacidad de socialización
- **Trabajo bajo presión.**- Es la capacidad para realizar funciones en un ambiente bajo presión

- **Organización** - Es la capacidad para planear y organizar actividades o funciones.
- **Relación ante la autoridad.**- Es la capacidad de aceptar y colaborar con la autoridad.
- **Iniciativa.**- Es la habilidad de desenvolvimiento personal.
- **Autocontrol** - Es la habilidad para manejar y canalizar impulsos y estímulos.

3.- Intereses - Algunos factores que los constituyen son:

- **Motivación hacia el trabajo.**- Es el interés que se manifiesta para el desempeño de funciones y colaboración con la empresa, así como el propio desarrollo profesional y laboral .
- **Adaptabilidad** - Es la habilidad para ambientarse a situaciones de cambio.
- **Necesidad de logro.**- Es la capacidad que se tiene para establecer metas y concluir las

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.

En lo que se refiere al reclutamiento realice las siguientes actividades:

a) Grupos de intercambio.

Busque y me integré en forma más activa dentro de los grupos de intercambio (Grupo Arriba y Grupo Seguros); los que han contribuido en forma eficaz en el reclutamiento de BNCL, ya que al estar integrados por empresas del giro financiero, me facilitaron el poder contar con candidatos que tuvieran experiencia laboral en el ámbito bancario.

Esta participación se dio debido a que son una fuente de reclutamiento eficaz, cuyo objetivo es el fomentar y el mantener el intercambio de candidatos entre las Instituciones que los integran.

En estos grupos se manejan tres carteras, la primera es la cartera de vacantes, en donde se informa de las vacantes existentes y los requisitos de cada una de ellas para que las demás instituciones puedan enviar candidatos a cubrirlos.

La segunda es la cartera de candidatos, en la que cada institución informa del personal recomendable que por iniciativa propia va a hacer solicitud o presentan sólo su currícula y por el momento no existe vacante afín a su perfil, razón por la cual no se han podido contratar en la empresa, por lo que se les boletina con la finalidad de que puedan ser contratadas en forma más rápida por otra institución.

Una última es la cartera del control de eficiencia, en donde se informa de los envíos y contrataciones del personal que resulta de este intercambio.

SELECCION DE PERSONAL.

Los cambios que efectúe en lo que concierne a la selección de personal fueron:

a) Entrevista profunda.

En la implementación del proceso de reclutamiento y selección se manifestó la necesidad de llevar a cabo la entrevista de selección, ya que es en esta etapa en donde se obtienen más elementos sobre la personalidad del candidato respecto al puesto vacante.

Esta entrevista se efectúa una vez que se realizaron las evaluaciones psicométricas y técnicas y en ella se busca explorar más sobre el área laboral del candidato, en caso de que el solicitante no cuente con experiencia laboral se explora el área familiar y escolar.

Para la realización de esta entrevista me apoye en la solicitud de empleo y en las evaluaciones proyectivas que se aplican a los candidatos, ya que no contamos en el Banco con una guía de entrevista. El tipo de entrevista de selección que se comenzó a aplicar fue la entrevista mixta

Estas herramientas y los grupos de intercambio me permitieron mejorar la planeación y organización del reclutamiento y posteriormente cubrir los objetivos de cada etapa del proceso buscando mejorar la selección de personal en la Institución

El procedimiento que efectúo para realizar la función de reclutamiento y selección es el siguiente

Mantengo una cartera actualizada de candidatos con los que con anterioridad se presentan al Banco por iniciativa propia, los que se envían de otras instituciones a través del intercambio, así como los que me hacen llegar las demás áreas del Banco. Esta cartera está organizada por escolaridad y por puesto. Tiene una vigencia de cuatro a seis meses en la Institución

Cuando se da la vacante el área solicitante envía a la Dirección de Recursos Humanos la requisición de personal debidamente autorizada con el fin de que se le propongan candidatos para cubrirla.

Mi tarea es buscar candidatos dentro de la cartera, que cubran los requisitos que me indican en la requisición de personal así como con el perfil del puesto vacante, el cual consulto en la cartera de perfiles

Si existen candidatos al puesto vacante, ya evaluados psicológica y técnicamente los cito a la entrevista de selección, y posteriormente los mando al área junto con la solicitud y el reporte psicométrico para que se les efectúe la entrevista del área. Si no existen candidatos evaluados contacto con los solicitantes cuya curricula o presolicitud está en cartera, o bien con los candidatos boletinados

En caso de no contar con candidatos para dichos puestos, me pongo en contacto con las fuentes de reclutamiento, entre ellas grupos de intercambio,

universidades, bolsas de trabajo, con el fin de recabar datos de posibles candidatos que cubran el perfil deseado.

Cuando obtengo datos de prospectos, contacto una cita para que llenen la presolicitud y para que les realice su entrevista inicial. Si cumplen con las condiciones del puesto, y es atractiva la oferta de trabajo para ellos en cuanto a sueldo, horario y prestaciones, continúo el proceso de selección, cuya segunda fase es la evaluación psicométrica, una vez que ésta es aprobada les aplico la evaluación técnica.

Concluidas las evaluaciones las califico y realizo la entrevista de selección al candidato en la cual exploro básicamente la etapa laboral del solicitante, con el objeto de aclarar los datos que presenta en la solicitud de empleo como lo es el sueldo, puesto, tiempo de permanencia en la empresa, motivos de su salida, así como sus metas y logros profesionales.

En esta entrevista también aclaro algunas dudas que hayan surgido en la evaluación psicométrica respecto a la personalidad del candidato. Si el solicitante no ha trabajado se explora su medio familiar y escolar principalmente. Le informo al candidato datos respecto a la Institución, al puesto, el sueldo del mismo, las prestaciones, el horario así como el lugar físico del trabajo.

Posteriormente elaboro el reporte psicométrico en donde integro los resultados de las evaluaciones, lo que como psicóloga percibi durante la entrevista, así como la información que el candidato me proporcionó en la solicitud de empleo.

Si el candidato supera estas etapas del proceso, envío su solicitud y reporte al área en donde se encuentra la vacante.

Realizada la entrevista en el área, el encargado de ésta toma una decisión sobre los candidatos, la cual la da a conocer a la Subdirección de Selección con la finalidad de que se comiencen los trámites de contratación, los cuales son efectuados por el jefe de personal o en su defecto por alguna de las dos psicólogas que estamos en el área.

Una vez que el resultado de la entrevista es positivo, se manda al candidato a su examen médico y se reporta con el despacho que se encarga de la realización de la encuesta socioeconómica. También se le proporciona un listado de la documentación que debe entregar para efectos de su contratación.

Cuando el examen médico y el estudio socioeconómico se realizan y ambos son aprobados, y una vez que el aspirante entregó toda su documentación se le da fecha de ingreso a la Institución.

En caso de que alguno de estos trámites no sean satisfactorios el candidato no podrá concluir el proceso de selección, ocasionando que éste se vuelva a retomar.

Una vez ya contratados, los candidatos participan en la plática de inducción de personal que realizó por lo general cada mes o cada dos meses, dependiendo de los ingresos que se den.

Para ello elaboro una carta de invitación al empleado en donde le indico el objetivo del curso, el día y la hora, su duración, el lugar en donde se efectuará. También informo a través de otra carta al jefe del empleado, con la finalidad de que esté enterado de esta acción.

El día del curso proporciono al empleado su Manual de Bienvenida, Condiciones Generales de Trabajo, Directorio Médico y ejemplares de la Revista Interna del Banco.

El curso lo inicio con una dinámica con el fin de que los empleados se familiaricen entre sí y se rompa el hielo existente, posteriormente les comento los objetivos que se persiguen con esta plática y los invito a participar en forma abierta en la misma.

La inducción la expongo en tres partes: la primera consiste en darles a conocer la ubicación del Banco respecto al Sistema Bancario Mexicano, Les doy la explicación de quienes son las instituciones normativas, así como las diferencias entre la Banca Múltiple y la Banca de Desarrollo, con el fin de que el participante las distinga y ubique a BNCI como Banca de Desarrollo.

En la segunda parte, les reseño en forma breve la historia de BNCI, dando énfasis en el objetivo y en la participación que ellos tendrán dentro del mismo. Esta parte la refuerzo con el video institucional.

La tercera parte del curso gira en torno a las Condiciones de Trabajo, derechos y obligaciones, prestaciones sociales y económicas de las cuales ya se han hecho acreedores como empleados del Banco Nacional de Comercio Interior.

Con la implementación de este proceso, la función de reclutamiento y selección en BNCI se realizó con un poco más de precisión, aportando a candidatos con las características y cualidades adecuadas al puesto, en beneficio de ellos mismos y de la Institución.

El reclutar y seleccionar personal con herramientas más actualizadas y organizadas, me permitió eficientar esta función, lo que redituó en primer lugar en que la rotación de personal disminuyera; que las áreas de la Institución acepten el diagnóstico de selección; que exista un ambiente laboral adecuado; que se de un desarrollo profesional del personal y por ende que se cumpla el objetivo de la Institución.

IV. EVALUACION.

Para conocer los resultados que la implementación del proceso de reclutamiento y selección origino en la Institución, en primer lugar realice un análisis comparativo apoyándome en la entrevista de ajuste que se aplica a los empleados de nuevo ingreso en BNCI

Escogí esta entrevista por ser un reflejo de lo que el nuevo empleado percibe al adaptarse paulatinamente a su nuevo puesto y a la Institución.

La entrevista de ajuste es un cuestionario que consta de trece preguntas abiertas. Se debe efectuar en dos fases, la primera se realiza antes de otorgar al empleado el contrato definitivo, con el fin de conocer si el nuevo empleado se siente a gusto en su puesto y con sus condiciones de trabajo. La segunda fase se efectúa después de la contratación definitiva y su objetivo es verificar el nivel de adaptación del trabajador a la Institución. (Grados, 1989)

Para realizar el análisis comparativo del proceso de reclutamiento y selección que existía en el Banco y el que implemente, seleccioné dos muestras representativas basándome en las contrataciones que se realizaron un año después de establecido el proceso, las cuales fueron 328.

La primera muestra estaba constituida por el 30% de estas contrataciones, por lo que para el análisis contemple 110 entrevistas de ajuste de personal que ingreso en el año de 1993. La segunda muestra estuvo constituida por el mismo número de entrevistas de ajuste del personal que ingreso a la Institución en años anteriores a 1992.

La entrevista de ajuste para las dos muestras fue la misma, ya que ésta no ha sufrido modificación alguna desde 1988, lo que me permitió la comparación exacta de los mismos reactivos (anexo 5), de los cuales sólo retomé ocho preguntas para fines del análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal de BNCI.

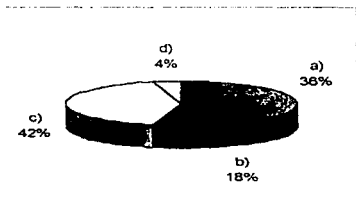
Los resultados obtenidos de las dos muestras fueron producto de un análisis cualitativo, ya que la entrevista de ajuste es un cuestionario abierto en donde el empleado vierte su opinión respecto a lo que se le pregunta, por lo que sus comentarios solamente los clasifique en respuestas positivas o negativas.

Las preguntas que analice son las siguientes:

La primera pregunta, referente al medio o fuente de reclutamiento por el cual el empleado solicitó empleo en la Institución me dio las siguientes respuestas:

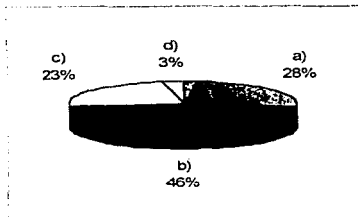
ENTREVISTAS ANTES DE 1992

FUENTE	PORCENTAJE
a) Iniciativa Propia	<u>36%</u>
b) Intercambio bancario	<u>18%</u>
c) Recomendaciones	<u>42%</u>
d) Otros	<u>4%</u>



ENTREVISTAS DESPUES DE 1992

FUENTE	PORCENTAJE
a) Iniciativa Propia	<u>27%</u>
b) Intercambio bancario	<u>45%</u>
c) Recomendaciones	<u>23%</u>
d) Otros	<u>3%</u>



Se observó que la fuente más útil para el Banco en cuanto al apoyo para la contratación de candidatos a partir de 1992 fue el **intercambio bancario**, el cual se ha incrementado un **27.27%** mientras que el **personal recomendado** disminuyó un **17.27%**.

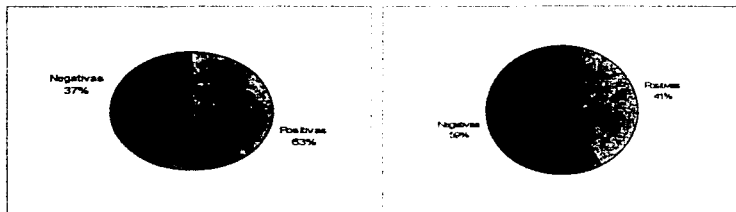
Lo anterior permite que el área de selección aporte candidatos con el perfil adecuado al puesto, además de que este personal cuenta en la mayoría de los casos con experiencia en el ámbito bancario factor que beneficia enormemente a la Institución.

La segunda pregunta indaga el trato que se le dio al empleado al momento de solicitar empleo. La pregunta fue:

¿Cuál es su opinión con respecto al trato que recibió en el momento en que se presentó a solicitar empleo en la Institución?

Las respuestas que se presentaron fueron:

ANTES DE 1992		DESPUES DE 1992	
RESPUESTAS	PORCENTAJE	RESPUESTAS	PORCENTAJE
Positivas	41%	Positivas	63%
Negativas	59%	Negativas	37%



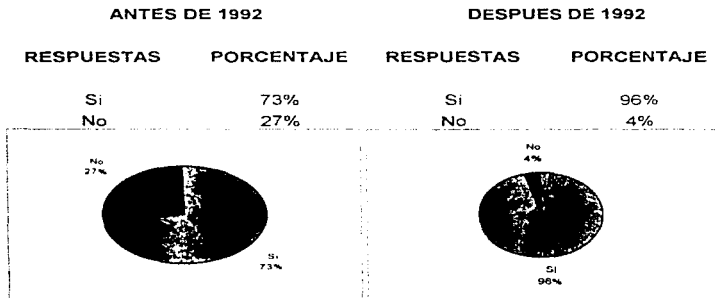
Las respuestas obtenidas nos dejan ver que a partir de 1992 se da un incremento del 21.82% en la imagen que la Institución refleja ante las demás Instituciones Bancarias y demandantes de empleo, lo que beneficia al Banco, ya que su imagen ha cambiado positivamente al recibir los candidatos un mejor trato en el momento de solicitar empleo, lo que repercute en que haya más interés en formar parte de BNCI.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La tercer pregunta trata de explorar la información que se le da al candidato durante el proceso de reclutamiento y selección. La pregunta fue:

¿Se le informó el puesto, sueldo y adscripción para el cuál se le contrato?

Las respuestas que se observaron fueron:



Con estas respuestas se refleja un incremento del **24.55%** en cuanto a la **información** de las condiciones de trabajo, que se le revelan al candidato durante el proceso de selección, lo que manifiesta una apertura por parte de la Institución para que el solicitante pueda tomar la decisión más benéfica para él en cuanto a la oferta de trabajo que se le presenta.

Lo anterior también permite a la Institución contar con candidatos que no sobrepasen las condiciones del puesto y de esta manera se evita realizar gastos económicos y de tiempo al reclutar y seleccionar personal con otras expectativas.

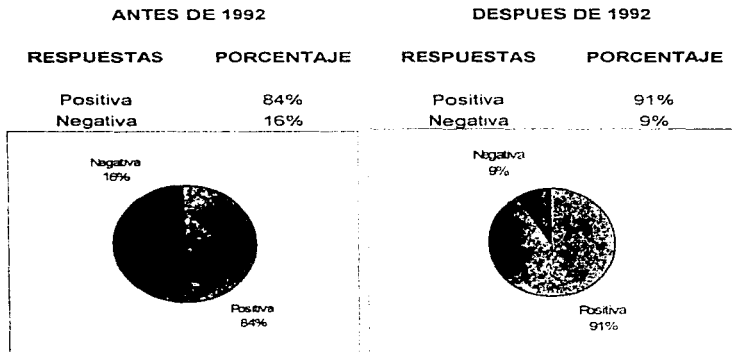
Dar a conocer al candidato desde el inicio del proceso los requerimientos del puesto, así como el sueldo, tipo de prestaciones, lugar de trabajo, tipo de contrato

y otras condiciones de trabajo, ayudará al reclutador a ir descartando a los candidatos que sobrepasen estas características.

La cuarta pregunta trata de explorar como fue la inducción que se le brindo al candidato. La pregunta fue:

¿Cómo fue la inducción a la Institución, si es que hubo?

Las respuestas a esta pregunta fueron:

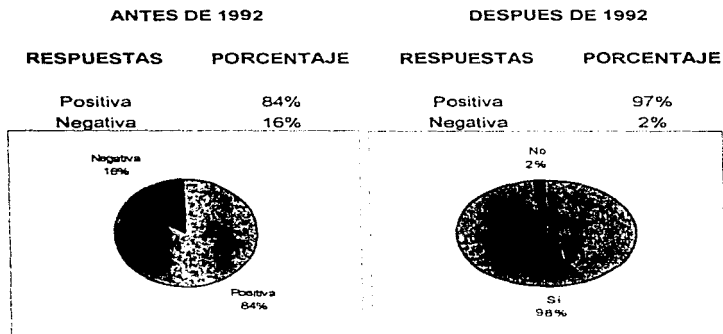


Se observo también una mejoría del 10.27% en cuanto a la inducción que se brinda actualmente en la Institución a los empleados. Proporcionándoles desde el principio un panorama general del Banco, sus objetivos, estructura y condiciones de trabajo, así como el hacerlos sentir parte fundamental de BNCI.

La quinta pregunta busca explorar si el empleado conoció desde el principio las prestaciones que la Institución le otorga al pertenecer a la misma. La pregunta que se realizó fue:

¿Conoce usted el tipo de prestaciones que otorga BNCI a sus empleados?

Las respuestas a esta pregunta fueron:

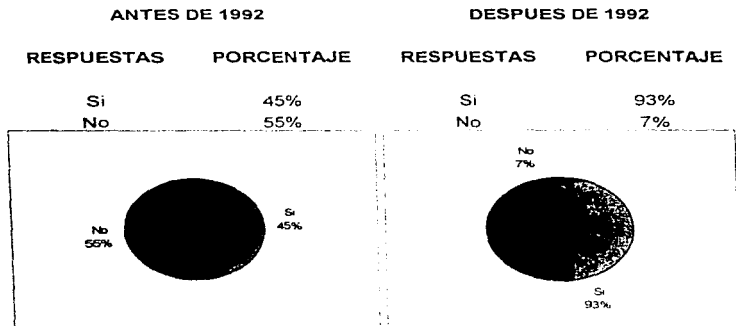


Estas respuestas muestran un incremento del **13.64%** en cuanto a la **información** que reciben los empleados de nuevo ingreso sobre las prestaciones que la Institución otorga, en comparación a la información que se les proporcionaba en años anteriores

La sexta pregunta explora la satisfacción laboral del empleado. La pregunta fue:

¿Considera usted que las funciones que actualmente realiza en su puesto satisfacen sus expectativas profesionales?

Las respuestas a esta pregunta fueron:



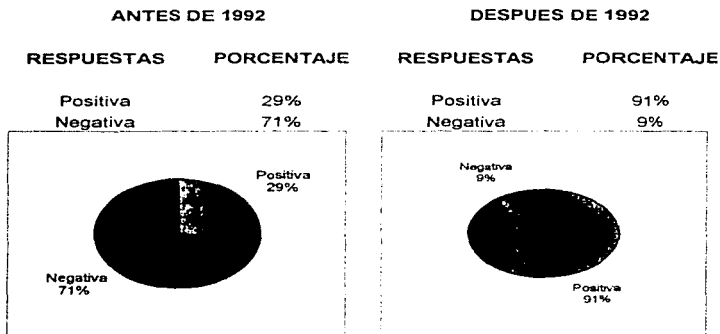
Con esto se observa, fue la **satisfacción laboral** manifestada por el empleado al ser contratado por la Institución, mejoró un **49.09%** respecto a la que se tenía anteriormente.

Cambio positivo que repercute en el desarrollo laboral del empleado, en la realización correcta de sus funciones, en el clima laboral del área donde trabaja, en la disminución de la rotación de personal y contribuye a que se cumplan los objetivos del Banco.

La séptima pregunta busca conocer si la canalización del empleado al área fue la correcta. La pregunta que se le hizo fue:

¿Considera adecuada el área a la cuál se le propuso en relación a las características de personalidad, conocimientos y experiencia con las que usted cuenta?

Las respuestas obtenidas fueron:

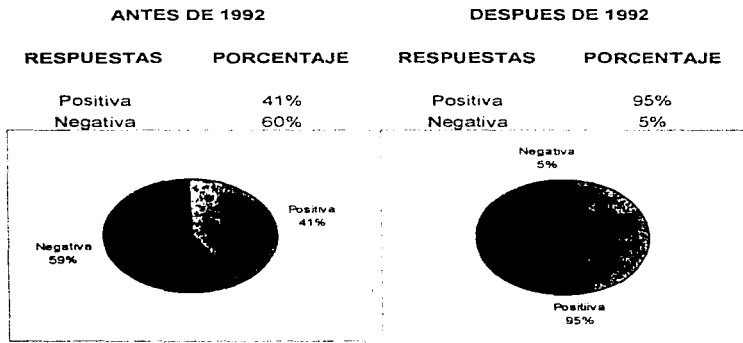


Estas respuestas nos muestran que la canalización que tuvo el empleado se elevó un **61.88%**, lo que nos deja ver que el proceso de reclutamiento y selección establecido logró una mejoría al contratar al personal idóneo al puesto.

La octava pregunta se refiere a la opinión general del empleado respecto al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del que fue objeto en la Institución. Las instrucciones que se le dieron fueron las siguientes:

Este espacio es para que usted exprese sus inquietudes y opiniones respecto al proceso de selección, contratación e inducción que se lleva a cabo por su ingreso a esta Institución.

Las opiniones encontradas fueron:



La **opinión general** que encontré en las entrevistas de ajuste sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal en BNCI mejoró un **54.55%**, respecto al que se tenía anteriormente, lo que permite observar que el proceso implantado ha cumplido con sus objetivos.

Además del análisis comparativo de las entrevistas de ajuste, otro factor que me ayudo a conocer los cambios obtenidos fue el índice de rotación que se presentó en el Banco una vez implementado el proceso.

Por medio de los informes anuales que se realizan en el Banco, obtuve las cifras del índice de rotación interna y externa de los años de 1990 a 1994, excepto el año de 1992, por ser el periodo de implementación del proceso, lo cual me permitió conocer el nivel de rotación del personal que existía en años anteriores a la implementación así como los que se establecieron posteriormente.

La rotación de personal es un proceso que se da en las empresas, sus causas son variadas y muchas veces no sólo dependen del trabajador sino también de la misma institución.

Varios autores la han definido, Reyes Ponce (1986) dice que es el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de empleados de una empresa.

Arias Galicia (1982) dice que la rotación de personal se entiende como el ingreso y egreso de personas en la organización.

En sí, la rotación de personal la retomaremos como las bajas que se presentan en la institución debido a diferentes causas, que propician nuevos ingresos de personal a la empresa.

Las causas que originan la rotación de personal pueden ser ocasionadas por la empresa, o por el mismo empleado, quien al no sentirse 100% satisfecho lo llevan a renunciar y buscar en otra empresa las condiciones de bienestar y desarrollo que requiere.

Entre las causas originadas por el trabajador están:

- Sueldos bajos
- Cambio de residencia
- Estudios
- Matrimonio
- Superación

Entre las causas originadas por la empresa están:

- Falta de promociones
- Ajustes
- Ceses
- Políticas de la empresa
- Clima laboral
- Prestaciones
- Promociones

Diversos autores manejan varias fórmulas de rotación de personal, la que en este reporte retomamos es la que propone Arias Galicia:

$$R = \frac{B}{N} \times 100$$
$$R = B - 1 / N \times 100$$

En donde:

R= Índice de rotación

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en la nómina durante el periodo considerado

1= Número inevitable de bajas (muertes, reducción de personal). (Olmedo, 1987)

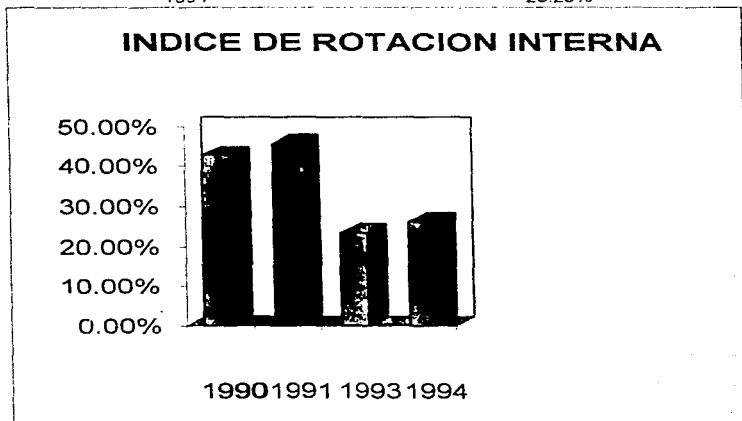
La rotación de personal se clasifica en :

- Rotación interna
- Rotación externa

La rotación interna es la movilidad del personal, que se presenta dentro de una organización. Su resultado puede ser positivo cuando es originada a través de una promoción o ascenso, y es negativa cuando su causa se debe a un descenso o transferencia de puesto que no implica desarrollo.

La disminución que tuvo esta rotación en BNCI una vez implementado el proceso fue de un 22.39% respecto al índice que se tenía anteriormente.

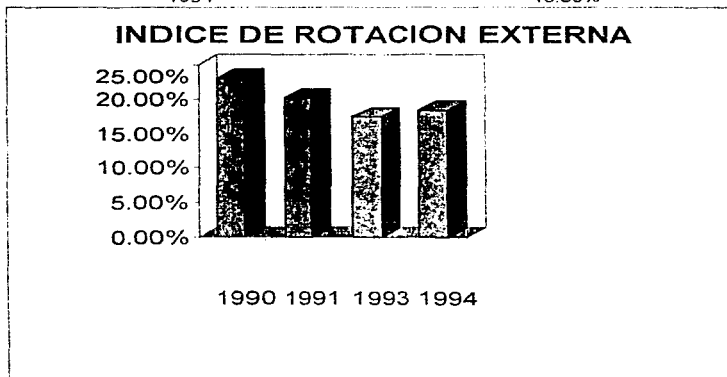
AÑO	INDICE DE ROTACION INTERNA
1990	42.84%
1991	45.79%
1993	23.40%
1994	26.20%



El índice de rotación externa nos deja ver la movilidad de los empleados en el Banco, ya sea por rescisiones, renuncias, y jubilaciones, así como las incapacidades y fallecimientos.

El índice de rotación externa en BNCI después de 1992 disminuyó un 3% respecto a la que existía en el Banco.

AÑO	INDICE DE ROTACION EXTERNA
1990	22.84%
1991	20.06%
1993	17.35%
1994	18.30%



Los resultados que arrojó el análisis comparativo de las entrevistas de ajuste, así como el índice de rotación que se presentó en BNCI una vez dada la

implementación del proceso de reclutamiento y selección, muestran cambios satisfactorios que repercuten tanto en la Institución como en su recurso humano.

Esto nos permite observar la importancia que representa el emplear un proceso de reclutamiento y selección completo y bien estructurado, que facilite al psicólogo o reclutador la elección del candidato adecuado al puesto adecuado.

Al contar con el recurso humano capaz, el Banco logrará sus objetivos y por otra parte el empleado también se beneficiará, no sólo con obtener el empleo, sino también al sentirse parte de una Institución, al lograr sus metas profesionales; y al tener satisfacción laboral, lo cual va a contribuir a su propio desarrollo y a la de la Institución en donde está participando.

V. ANALISIS.

En la actualidad para que puedan sobrevivir las empresas deberán ser competitivas y productivas para eficientar la calidad de sus productos y servicios, y sólo las más aptas y preparadas serán, las que permanezcan con ciertas ventajas sobre las demás.

Sin embargo, para que la competitividad de una empresa se manifieste, requiere del recurso humano calificado, eficiente y capaz para realizar las funciones que le encomienden y contribuya a lograr por ende sus objetivos.

Se dice que en una empresa el recurso más importante es el recurso humano, que es la parte fundamental que contribuye en mayor medida a alcanzar los objetivos de la misma. Para que este recurso humano lleve a cabo estos objetivos, tiene que pasar por un proceso de reclutamiento y selección exitoso que no solamente le permita formar parte de la Institución, sino que lo incorpore a ella en el puesto y área más adecuada dependiendo de sus capacidades.

Para poder realizar lo anterior es necesario que este proceso esté bien estructurado y orientado hacia objetivos específicos, y es aquí en donde radica la importancia que tiene el área de selección dentro de una empresa, ya que es la encargada de brindar a la Institución el personal certero, con potencial y metas definidas para su beneficio como para el de la empresa.

En el Banco Nacional de Comercio Interior con la implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal que establecí a partir de 1992, se manifestaron cambios significativos, siendo el más importante que el reclutamiento y selección dejara de ser una simple actividad administrativa y pasara a ser una función analítica, objetiva, planeada y con finalidades bien definidas, comprendiendo que el objetivo del reclutamiento no es sólo el cubrir la vacante, sino el tener al candidato adecuado para el puesto adecuado (Grados, 1988).

Uno de los resultados más visibles en BNCI que derivan de esta implementación es la disminución de la rotación de personal, ya que al estar el empleado en el puesto adecuado, satisfaciendo sus expectativas personales y profesionales, difícilmente opta por abandonar la empresa, sino al contrario su arraigo y sentido de identidad se fortalecerá

Esta disminución en la rotación de personal nos demuestra que el reclutamiento y selección efectuado ha sido más certero y confiable que el que se realizaba anteriormente.

Por otro lado la imagen externa del Banco ante los solicitantes y otras Instituciones Bancarias se mejoró a partir de este cambio, lo que corroboramos con la demanda de solicitudes de empleo, de personas que buscan ingresar en la Institución, así como por la relación que se ha establecido en el intercambio bancario de los grupos en donde participa BNCI

Es también importante considerar el cambio de imagen que dentro de la Institución ha tenido el departamento de selección en lo que se refiere a la realización de sus funciones, las cuales se han llevado a la práctica a través de los procedimientos recomendados por los teóricos en la materia, mismos que señalo en los antecedentes de este reporte

Por otro lado, la aplicación de la entrevista de selección contribuyo a reforzar el diagnóstico emitido por el área de selección, acción que no se presentaba anteriormente y que solamente se basaba en los resultados de las evaluaciones psicométricas.

Con esto vemos que en el reclutamiento y selección de personal la teoría vista en las aulas de las universidades no se desvincula de la práctica en el ámbito laboral, sino que estos conocimientos están reforzando o validando el ejercicio que como psicóloga efectúo en BNCI.

La aportación que como psicóloga laboral he brindado a la Institución se manifiesta a través de la búsqueda, adquisición, selección y contratación de personal capaz, productivo y eficiente que contribuye a la consecución de los

objetivos institucionales aportando la experiencia, habilidades y capacidades que se denotaron en el proceso de selección.

Como se señaló anteriormente, la implementación realizada logro cambios positivos para la Institución tanto en forma externa como interna, sin embargo, existen ciertos factores que limitan el proceso de reclutamiento y selección de personal y en algunos casos no permiten que este sea al 100% satisfactorio.

Uno de estos factores es el hecho de que no a todos los empleados que ingresan al Banco se les efectúa la entrevista de ajuste, lo que impide que se conozca en forma general la opinión de los nuevos elementos en cuanto a su inserción en BNCI.

Otra limitante que se da en el Banco es que no existe la entrevista de salida, lo que ocasiona que la Institución no conozca a ciencia cierta la causa o causas que generan las separaciones del personal, y por ende no se den alternativas para disminuir la rotación de personal, que se bien con el proceso establecido en 1992 disminuyó, no ha llegado al nivel óptimo requerido, el cual está en el rango del 5 al 15%, tanto en la rotación interna como en la externa.

Otro factor que resta resultados favorables al proceso de reclutamiento y selección es que las pruebas psicométricas empleadas en el Banco son utilizadas, en la mayoría de las Instituciones Bancarias, lo que ocasiona que los candidatos las conozcan, y como resultado de contestar los exámenes en varias ocasiones, logran obtener un nivel satisfactorio en su evaluación, ya que son familiares para ellos, e incluso las llegan a manipular para su beneficio.

Por otro lado los exámenes técnicos no contemplan todos los conocimientos que sobre el puesto deberá tener el candidato, además de que están desactualizados y en la mayoría de los casos incompletos.

Otro factor que restan buenos resultados a la labor de reclutamiento y selección se da por parte de los empleados que recomiendan personal para ingresar a la Institución, ya que muchas veces sin que éstos tengan el perfil o no aprueben el proceso, buscan colocar a sus recomendados de cualquier forma, sin considerar el diagnóstico emitido por el psicólogo.

Este factor ha disminuido a comparación de años anteriores, sin embargo existen todavía dentro de la Institución personas que por su jerarquía antepone su decisión e influencias con la finalidad de lograr que sus disposiciones se cumplan, sin tomar en cuenta otras opiniones.

Otro factor que limitó este reporte y por ende la función de reclutamiento y selección de BNCI es el no contar con las herramientas que califiquen al proceso desde la óptica de los solicitantes que no lo llegan a concluir por diversas razones, y cuya aportación generaría una valiosa contribución al departamento de selección y a la Institución

Algunas alternativas o sugerencias para disminuir estas limitantes y eficientar la función de reclutamiento y selección son

Establecer la aplicación de entrevistas de ajuste a todo el personal que se incorpore a la Institución y así conocer al 100% la opinión que sobre el proceso de reclutamiento, selección y contratación se tiene.

Realizar al empleado una nueva entrevista de ajuste posterior a la firma de su nombramiento definitivo, considerando nuevos reactivos que permitan conocer si el puesto asignado satisface totalmente sus expectativas dentro de la Institución, por otro lado nos permitirá saber como se han establecido sus relaciones interpersonales con compañeros y jefes.

Con la finalidad de conocer el verdadero motivo que origina las bajas en la Institución, propongo la elaboración de una entrevista de salida y aplicarla al personal que abandone el Banco, para de esta forma corregir los errores que se detecten.

La sugerencia que se hace respecto a las evaluaciones técnicas es en primer lugar concientizar a las demás áreas sobre la importancia que éstas tienen para poder cubrir la vacante con candidatos cuyos conocimientos o experiencia laboral sean los deseables para el puesto en cuestión

Una vez realizada esta labor de concientización, trabajar en forma conjunta en la elaboración o actualización de estos exámenes. Por otra parte se deben

considerar otras herramientas que son necesarias para el puesto como lo es: el uso de la paquetería comercial, la computadora, el fax, y la sumadora entre otros, y realizarles a los candidatos pruebas sobre el uso de los mismos

Por otro lado, sugiero la sistematización de las pruebas psicométricas y técnicas que se aplican a los candidatos con el fin de hacer que el proceso de selección sea más rápido, dinámico y completo, ya que estaremos evaluando en forma simultánea conocimientos, habilidades técnicas en el uso de la computadora, destreza, así como los factores psicológicos que se integran en las baterías

Otra sugerencia que favorecerá al proceso de reclutamiento y selección de BNCI, es que se promueva por parte de los directivos de la Institución un apego real a las disposiciones y normatividad que en materia de reclutamiento, selección y contratación se establecen tanto en las Condiciones Generales de Trabajo, como en el Manual de Políticas y Procedimientos del Banco.

Recomiendo utilizar más pruebas psicométrica, para que en determinado momento se puedan alternar en la batería y así resolver el problema de la manipulación o conocimiento excesivo de las pruebas por parte de los solicitantes. Y éstas refuerzan la decisión tomada con base en la entrevista profunda

Considero que al llevar a cabo estas sugerencias, la funcionalidad del área de selección se incrementará lo que redundará en beneficio del Banco y por consiguiente en la contratación de personal que requiere.

VI. CONTRIBUCIONES.

El trabajo del psicólogo dentro del ámbito laboral es de suma importancia ya que somos los responsables, junto con los directivos de las empresas, de los cambios que se suscitan en ellas, al ser los encargados de la incorporación del recurso humano.

La organización y operación de un proceso de reclutamiento y selección en una institución de crédito como lo es el Banco Nacional de Comercio Interior, es una aportación profesional en la práctica laboral, ya que por este medio se evalúa y proporciona el personal calificado para desarrollar las funciones de la empresa.

Esta implementación hizo notorio lo importante que debe ser para el Banco contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal que le garantice la estabilidad, eficiencia y productividad que requiere a través de su recurso más importante, el recurso humano.

Por otro lado contribuye para que las nuevas generaciones de psicólogos y demás profesionistas que emergen de las universidades y que se desempeñaran en áreas de recursos humanos se informen y conozcan como se aplica la teoría en un ámbito laboral.

Es también una contribución al académico que no cuenta con la experiencia laboral dentro de una institución bancaria, para que la enseñanza que imparte dentro de las aulas sean más realista para sus alumnos.

Dentro de este proceso de reclutamiento y selección, la etapa de selección de personal es la más importante. Durante la implementación realizada en BNCI, esta importancia se manifestó y quedó establecida al concebir la selección de personal no como una actividad meramente administrativa, sino como una función analítica y objetiva, cuyos resultados repercutieron en beneficio tanto para BNCI como para el nuevo empleado.

Entre estos beneficios podemos mencionar

La integración a la Institución de personal capacitado y adecuado que contribuye a la realización de sus objetivos.

El mantenimiento o establecimiento de un clima laboral armónico para beneficio de todos los empleados que integran la Institución.

La disminución de la rotación de personal dentro de la empresa.

La aplicación de un plan de vida y carrera para el empleado dentro de BNCI

Estos resultados ayudaron a que el proceso de selección retomara fuerza y estableciera su importancia dentro de la Institución, logrando que el diagnóstico de selección emitido tuviera más aceptación por las demás áreas del Banco, a diferencia de la que se daba anteriormente.

Que se basara en las herramientas indicadas y planeadas para tal función, con el fin de poder evaluar la calidad y capacidad de los candidatos.

Otra aportación importante, es que se estableció la preponderancia que dentro del proceso de selección tiene la entrevista profunda o de selección, que les realizo a los candidatos, colocándola como la parte fundamental en la toma de decisiones.

Esta entrevista debe realizarse considerando todos los aspectos vertidos en los antecedentes de este reporte, con el fin de que proporcione resultados positivos y debe estar apoyada en las evaluaciones psicométricas que se aplican en la Institución.

La implementación del proceso de reclutamiento y selección que se dio en BNCI contribuyó también a aumentar el crédito, y la confianza de los directivos de la empresa hacia los profesionistas del área de la psicología, demostrando que el trabajo que se realiza requiere una gran dedicación y conocimiento.

Lo anterior contribuye a la formación de una cultura profesional que conlleve a que dentro de las empresas las funciones que requieren de la experiencia psicológica no pasen a manos de otros profesionales, que si bien tienen la capacidad, no poseen las herramientas teóricas que la psicología inculca en las aulas universitarias.

Otra importante contribución es que se ha brindado por parte de las psicólogas de la Institución, una atención personalizada, al recurso humano, que no solamente se enfoca al aspecto laboral, sino que se ha adentrado en la vida de los empleados, quienes en algunas ocasiones solicitan la orientación o ayuda en algún problema personal o familiar que se les presenta.

Un aspecto más que contribuyó a la correcta reestructuración del proceso fueron los contactos que establecí a través de los grupos de intercambio, en donde las empresas que los integran se han distinguido por la colaboración y ayuda que se brindan entre sí, para colocar al recurso humano demandante de empleo, en alguna de las instituciones que los integran.

Por otro lado la implementación del proceso de selección que realice en BNCI contribuyó a establecer una planeación de las funciones del área así como el conocer y tomar conciencia de las limitantes que se presentan en la misma con el propósito de resolverlas y proponer nuevas alternativas de trabajo y lograr que el objetivo del área de selección se realice en forma satisfactoria, lo que repercutirá finalmente en el desarrollo del Banco Nacional de Comercio Interior.

VII BIBLIOGRAFIA.

- 1.-Arias, F. (1982). Administración de recursos humanos. México. Trillas.
- 2.- Badillo, R. (1994). La importancia del reclutamiento en el proceso de selección de personal. Reporte Laboral de Licenciatura en psicología. México. UNAM.
- 3.- Banpeco. (1988). Banpeco, comercio y abasto. México.
- 4.- Banpeco. (1988) Condiciones generales de trabajo. México.
- 5.- Banpeco, (1988). Manual de políticas y procedimientos de reclutamiento y selección de personal. México.
- 6.- Blum, M. (1977). Psicología industrial. México. Trillas
- 7.- BNCI. (1992). Condiciones generales de trabajo. México.
- 8.- BNCI. (1992). Manual de inducción. México.
- 9.- Canalizo, F. (1994). Métodos innovadores de selección de personal en empresas del sector financiero. Tesis de Licenciatura. en Psicología. UNAM.
- 10.- Cavazos Flores, B., Cavazos Chena, B., Cavazos Chena H., Cavazos Chena, J., Cavazos Chena, G. (1989). Nueva ley federal del trabajo tematizada y sistematizada. 24a. edición. México Trillas.
- 11.- Chiavenato. I. (1993). Administración de recursos humanos. México. Mc. Graw-Hill.
- 12.- Grados, J. (1988). Inducción reclutamiento y selección de personal. México. Manual moderno.

- 13.- Grados J (1989). Como obtener mayor provecho de una entrevista. México. Manual moderno
- 14.- Olmedo, R. Meza, J. (1987). Rotación de personal en una institución de crédito. Tesis de Licenciatura en administración. México. Fes - Cuautitlán.
- 15.- Orozco, J. (1980). Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal. México. Coparmex.
- 16.- Reyes A (1974) El análisis de puestos. México. Limusa
- 17.- Sociedad de Psicología Aplicada A C. Evaluación del potencial de desarrollo y planeación de carrera. México
- 18.- Sosa, V. (1995). Sistematización del proceso de reclutamiento y selección de personal en una empresa mediana de nueva creación. Reporte Laboral de Licenciatura en psicología. México. UNAM
- 19.- Stanton, E. (1985). Sistemas efectivos de solicitud y selección de personal. México. Limusa

VIII. ANEXOS.

PRE - SOLICITUD

DATOS GENERALES			
NOMBRE _____			
SEXO _____	EDAD _____	NACIONALIDAD _____	
DOMICILIO _____			
LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____	TELEFONO _____	PROPIO <input type="checkbox"/>	RECADO <input type="checkbox"/>
ESTADO CIVIL			
SOLTERO <input type="checkbox"/>	CASADO <input type="checkbox"/>	DIVORCIADO <input type="checkbox"/>	VIUDO <input type="checkbox"/> OTROS <input type="checkbox"/>
PUESTO QUE SOLICITA _____	HORARIO DISPONIBLE _____	SUELDO DESEADO _____	
Nº. DE PERSONAS QUE DEPENDEN DE USTED _____	LICENCIA DE MANEJO _____	CARTILLA LIBERADA _____	
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
R.F.C. _____	Nº. DE AFILIACION DEL I.M.S.S. _____		

ESCOLARIDAD	
ESTUDIOS TERMINADOS COMPROBABLES _____	
ESTUDIA ACTUALMENTE	HORARIO _____
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
MANEJO DE COMPUTADORA PERSONAL	PAQUETES O LENGUAJES QUE CONOCE _____
25 % <input type="checkbox"/> 75 % <input type="checkbox"/> 100 % <input type="checkbox"/>	

EXPERIENCIA LABORAL		
NOMBRE DE LA EMPRESA	PUESTO	SUELDO
1 _____	_____	_____
2 _____	_____	_____
3 _____	_____	_____

MOTIVOS DE SEPARACION	
1 _____	
2 _____	
3 _____	

MEDIO POR EL CUAL SE ENTERO DE B N C I _____	CONOCE ALGUNA PERSONA EN LA INSTITUCION (NOMBRE) _____
FAMILIARES DENTRO DE LA INSTITUCION (NOMBRES) _____	HA PRESTADO SUS SERVICIOS ANTERIORMENTE EN ESTA INSTITUCION
	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

FIRMA DEL SOLICITANTE

OBSERVACIONES

NOMBRE DE QUIEN ENTREVISTO

C	P	R
FECHA DE EXAMEN PSICOMETRICO	FECHA DE EXAMEN TECNICO	HORA

REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL

NOMBRE DEL SOLICITANTE: _____ FECHA: _____

ULTIMO GRADO DE ESTUDIOS: _____ PUESTO : _____

SUELDO: _____ EDAD: _____

I. ASPECTO FISICO

DESAGRADABLE

DESASEADO

BUENA PRESENTACION

AGRADABLE

EXCELENTE

II. ENTRADA

ANGUSTIADO

TENSO

ANSIOSO

DESAFIANTE

DEFENSIVO

DESPARRAMADO

OSTENTOSO

VICTIMA

TIMIDO

AGRESIVO

SEDUCTOR

SEGURO

RESPECTUOSO

DESINTERESADO

CONFIADO

III. ACTITUD SOCIAL

INSOCIABLE

RESERVADO

ACCESIBLE

AMISTOSO

SOCIABLE

IV. EXPRESION

POBRE

TIMIDEZ

CLARA

BUENA

EXCELENTE

V. FLUIDEZ VERBAL

MONOSILABOS

POCO
INTERCAMBIO

CONCRETO

VERBORREICO

FACILIDAD DE
PALABRA

VI. EXPERIENCIA EN EL PUESTO

NINGUNA

POCA

RELACIONADA
CON EL PUESTO

BUENA

AMPLIA

VII. ESTABILIDAD LABORAL

MENOR DE UN AÑO

UN AÑO

DOS AÑOS

TRES AÑOS

MAYOR A
TRES AÑOS

VIII. INTERES EN EL PUESTO

NO MUESTRA
INTERES

NO BUSCA UN
PUESTO EN
PARTICULAR

PREFERIRIA
OTRO

LE ATRAE

IDENTIFICADO
CON EL PUESTO

IX. MOTIVACION

DESANIMADO

INTERES EN EL SUELDO
Y PRESTACIONES

MEDIANO
INTERES

INTERES POR
EL TRABAJO

AMPLIO
INTERES EN EL
TRABAJO

X. CONDICIONES DE TRABAJO

NO LAS ACEPTA

NO ACEPTA ALGUNAS

LAS ACEPTA CON
RESERVA

ACEPTA LA MAYORIA

ACEPTA TODAS

FIRMA DEL ENTREVISTADOR

**BNCI
BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR**

PERFIL DE PUESTO

TITULO DEL PUESTO		ADSCRITO A:				
REQUISITOS DEL PUESTO						
EDAD:	SEXO		COEFICIENTE INTELLECTUAL			
	FEMENINO	MASCULINO	TM	TMA	SUP	EXC
ESCOLARIDAD						
GRADO ESCOLAR						
ESPECIALIDAD						
OTROS ESTUDIOS						
EXPERIENCIA			RESPONSABILIDAD			
			POR SUPERVISION			
			POR VALORES			
			POR DATOS CONFIDENCIALES			
CARACTERISTICAS DE LA PERSONALIDAD						
FACTORES			PORCENTAJE			
			25%	50%	75%	100%
CAPACIDAD DE ANALISIS Y SINTESIS						
CAPACIDAD DE PLANEACION Y ORGANIZACION						
ATENCION - CONCENTRACION						
ANALISIS Y RESOLUCION DE PROBLEMAS						
CAPACIDAD DE SUPERVISION						
TOMA DE DECISIONES						
LIDERAZGO						
MEMORIA						
PERCEPCION						
TOLERANCIA AL TRABAJO BAJO PRESION						
COLABORACION						
DINAMISMO						
CREATIVIDAD						
DISCRECION						
INICIATIVA						
RELACIONES INTERPERSONALES						
RESPONSABILIDAD						
OTROS						
CONOCIMIENTOS DEL PUESTO						

ANEXO 4



BNCI

EVALUACION PSICOLOGICA

NOMBRE: _____
EDAD: _____ SEXO: _____
ESTADO CIVIL: _____
ESCOLARIDAD: _____
PUESTO: _____
SUELDO: _____

CONFIDENCIAL

PRESENTACION PERSONAL

NO ACEPTABLE

**BUENA
ACEPTABLE**

BUENA

EXCELENTE

HABILIDADES INTELLECTUALES

COEFICIENTE INTELLECTUAL

Aptitud para adaptarse a diversas situaciones del medio ambiente y sacar provecho de las experiencias para dar una respuesta.

BAJO

MEDIO

ALTO

SUPERIOR

RAZONAMIENTO ABSTRACTO

Capacidad para identificar la información y organizar en forma lógica a través del análisis y la síntesis.

BAJO

MEDIO

ALTO

SUPERIOR

RAZONAMIENTO VERBAL

Capacidad para manejar y comprender conceptos verbales expresados en forma oral y/o escrita, procesándolos para dar respuesta lógicas.

BAJO

MEDIO

ALTO

SUPERIOR

HABILIDAD NUMERICA

Es la habilidad para dar el manejo de operaciones y conceptos numéricos y cuantitativos.

BAJO

MEDIO

ALTO

SUPERIOR

CARACTERISTICAS DE
PERSONALIDAD

EXPRESION ORAL

Utiliza un lenguaje coloquial, transmite sus ideas de forma sencilla, poco manejo del vocabulario

Se expresa con claridad, emplea un vocabulario amplio; en ocasiones detalla la información

Maneja conceptos a niveles abstractos, su vocabulario es muy extenso

TRATO PERSONAL

Reservado, mantiene su distancia con lo extraño

Amable y accesible

Es desarrollado y genera confianza

APEGO A LAS NORMAS

No se apega a las normas, llega a manifestar cierta dificultad para aceptarlas

Responsable, bien disciplinado, respeta las reglas y normas

Adopta normas de manera abierta, propone alternativas de solución

RELACIONES INTERPERSONALES

Si relación con la parte extraña básicamente en relación al trabajo y se aísla con frecuencia

Mantiene relaciones cordiales con la parte, se colida en su trato

Es una persona extrovertida, socializa "fácil y rápidamente"

TRABAJO BAJO PRESION

Bajo presión requerirá apoyo para mantener su nivel de rendimiento

Se mantiene ecuánime y responde de manera adecuada

Si rendimiento se incrementa trabajando bajo presión

ORGANIZACION PERSONAL

Requiere apoyo para mantener su nivel de rendimiento

Tendencia clara a ser sistemático y ordenado

Busca el orden escrupulosamente para todas las actividades

RELACION DE LA AUTORIDAD

No acepta órdenes, es impulsivo

Colabora con la autoridad y en ocasiones trabaja con autonomía

Busca libertad de acción en sus actividades, sin desviarse de las normas

INICIATIVA

Cumple únicamente con las tareas que se le encomiendan

Cumple debidamente las tareas que se le asignan; en ocasiones propone alternativas

Busca constantemente innovaciones para mejorar las tareas

AUTOCONTROL

No muestra un comportamiento sereno, actúa impulsivamente

Equilibrado; reacciona de acuerdo a las circunstancias

Tiende a reaccionar con tranquilidad y equanimidad ante los estímulos

MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

Interés centrado básicamente en el desempeño de sus funciones

Se interesa por desempeñar sus funciones y colabora con la Cía.

Su interés radica en su desarrollo profesional y laboral

ADAPTABILIDAD

Poco aceptable a situaciones laborales de cambio

No adapta o integra al ambiente de trabajo y a los cambios de actividades

Acepta los cambios propuestos y coopera con las innovaciones

NECESIDADES DE LOGRO

Sus metas no están bien definidas, posee expresados deseos de superación

Desea superarse, posee metas definidas

Sus metas están bien definidas y sus acciones están encaminadas a alcanzarlas

OBSERVACIONES:

NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE

NOTA: Si este candidato no cumple con las expectativas del puesto vacante, favor de regresarlo lo antes posible a la Subdirección de Sueldos y Compensaciones a fin de que sea propuesto para cubrir otra vacante.



**BANCO NACIONAL DE COMERCIO INTERIOR, S.N.C.
INSTITUCION DE BANCA DE DESARROLLO**

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

SUBDIRECCION DE SELECCION Y CONTRATACION

ENTREVISTA DE AJUSTE

El propósito de este cuestionario tiene como objetivo conocer su opinión respecto a su integración a la Institución, área de trabajo, actividades que desarrolla, relaciones con su jefe inmediato y compañeros, asimismo, la Dirección de Recursos Humanos evaluará la función de reclutamiento y selección que se efectuó con usted, toda vez que la función primordial de esta Subdirección es la de integrar adecuadamente al personal de nuevo ingreso a la Institución, canalizándolos al área y actividad afín a su experiencia, características de personalidad y conocimientos que le fueron detectados en el proceso de selección, informándoles cuales son sus derechos y obligaciones hacia la Institución y ésta a la vez con usted. ((SUS RESPUESTAS A ESTE CUESTIONARIO SON COMPLETAMENTE CONFIDENCIALES, A FIN DE QUE USTED TENGA LIBERTAD DE EXPRESAR SU INFORMACION)).

NOMBRE:

PUESTO:

AREA:

FECHA DE INGRESO:

CUESTIONARIO

1.- ¿Cuál fue el medio por el cual se enteró de la Institución?

A) Por iniciativa propia ()

B) Por sugerencia de funcionarios del Banco ()

C) Intercambio bancario ()

C) Otros: _____

2.- ¿Cuál es su opinión con respecto al trato que recibió en el momento que se presentó a solicitar trabajo en la Institución?

3.- ¿Se le informó el puesto, sueldo y adscripción a la cual se le contrató?

SI ()

NO ()

4.- ¿Cómo fue la inducción a la Institución, si es que la hubo?

5.- ¿Conoce usted el tipo de prestaciones que otorga B.N.C.I. a sus empleados?

SI ()

NO ()

¿Cuáles?

6.- ¿En el tiempo que lleva colaborando en la institución, se encuentra ya ubicado en la estructura organizacional y conoce ésta?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

7.- ¿Cuando ingresó a su puesto, le informaron sus funciones y responsabilidades?

SI ()

NO ()

¿Cuáles?

8.- ¿Considera usted que las funciones que realmente realiza en su puesto satisfacen sus expectativas profesionales?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

9.- ¿Considera adecuada el área a la cual se le propuso, en relación a las características de personalidad, conocimientos y experiencia con las que usted cuenta?

SI ()

NO ()

¿Por qué?

10.- ¿Se le informó cuál es el objetivo primordial de B.N.C.I.

SI ()

NO ()

Favor de explicarlo brevemente.

11.- Manifieste en forma sencilla y concreta su opinión respecto al ambiente de trabajo en su área.

12.- ¿Cómo considera usted la relación con su jefe inmediato?

13.- Este espacio es para que usted exprese sus inquietudes y opiniones con respecto al proceso de selección, contratación e inducción, que se llevó a cabo por su ingreso a esta institución, así como para que nos mencione algunos aspectos que para usted sean relevantes.
