

308923

61
zej.

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE PEDAGOGIA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA
EL PUESTO DE CAJERO UNIVERSAL EN UNA INSTITUCION
BANCARIA, DESDE UNA PERSPECTIVA PEDAGOGICA**

**INFORME ACADEMICO
DE ACTIVIDAD PROFESIONAL**

**QUE PRESENTA:
GEORGINA MAC DONALD HERMIDA
PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA**

**DIRECTOR DEL INFORME ACADEMICO:
M. EN C. GABRIEL JORGE MENDOZA BUENOSTRO**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997



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.

Dedico este trabajo a:

La memoria de Gerardo, por hacerme sentir que siempre esta a mi lado y por ser con quien más me hubiera gustado compartir este logro.

Mi mamá por hacerme como ella es y transmitirme en cada momento su fortaleza y ganas de luchar.

Mi papá por sus ganas de vivir, y por enseñarme a disfrutar cada momento de mi vida como el último.

Pilar por su apoyo, amistad y por enseñarme a creer en mi misma siempre y a Carlos por ser hermano.

Beatriz porque una gran parte de lo que soy es gracias a ella y a Alex por complementarla.

Mi segunda familia: Anna, Richard, Ivett, Arturo y Javier por su apoyo incondicional en cada paso que doy y por demostrarme a cada momento su amistad.

A los JOA por abrimme las puertas de su casa y de sus vidas.

A mis amigos que siempre han conñado en mi y me han apoyado.

Y muy especialmente a Tere por compartir conmigo todos sus conocimientos, experiencia y logros, pero sobre todo por enseñarme a ser jefa y amiga.

Agradezco a las personas que conforman la Universidad Panamericana por el apoyo brindado para mi desarrollo profesional y para el logro de este trabajo.

Especialmente al M. en C. Gabriel Mendoza por su confianza y colaboración para lograr esta meta.

ÍNDICE

• EXORDIO	2
1. Exposición de motivos	2
2. Justificación	5
I. CUERPO DEL INFORME	8
I.1 Descripción general	8
I.1.1 Tipo de institución	8
I.1.2 Misión institucional	12
I.1.3 Estructura general	16
I.2 Descripción específica	24
I.2.1 Funciones y acciones desarrolladas	24
I.2.2 Selección y exposición de un proyecto	31
II. VALORACIÓN CRÍTICA	42
II.1 Fundamentación de la crítica	42
II.1.1 Logros posibilidades y limitaciones	69
II.2 Presentación de la propuesta	72
III. CONCLUSIONES	75
IV. BIBLIOGRAFÍA	78
V. ANEXOS	80

• EXORDIO

1. EXPOSICION DE MOTIVOS

Elegí esta modalidad de titulación, porque considero que un informe académico de actividad profesional, es un medio adecuado para dejar constancia de mi desenvolvimiento como pedagoga en una institución bancaria. Específicamente desempeño el puesto de Gerente de Reclutamiento y Selección, y dentro de la gran variedad de funciones y acciones desarrolladas en el Banco, uno de los retos que he enfrentado ha sido lo concerniente al puesto de cajero universal, dado que los cajeros, como comúnmente se les llama, son difíciles de seleccionar y experimentan una gran rotación en su nivel.

Considero que es un puesto que implica una gran responsabilidad para la persona que lo ocupa, debido al riesgo que tiene por manejar dinero y estar expuestos día a día a un posible asalto. Además de realizar una actividad rutinaria, dado que día a día realizan exactamente lo mismo, dentro del mismo sistema y con exactamente las mismas actividades.

Sumado a esto, el cajero debe de tener una excelente actitud de servicio, y gran meticulosidad en su labor diaria, puesto que son la cara de la Institución, y el tratar con clientes muchas veces es una de las labores más difíciles, pues implica el dejar los problemas personales e internos de la institución a un lado, para poder ofrecer al

cliente la atención que se merece y hacerlo sentir como la persona más importante para la institución.

Así mismo, si bien cualquier puesto de una institución requiere de gran cuidado en la selección de los candidatos, el de cajero universal requiere de una mayor atención debido a que los aspirantes deben cumplir con ciertas características muy específicas para el desarrollo de sus funciones, pues recae sobre ellos una gran responsabilidad como lo es el manejo de efectivo y la atención al cliente; y un error por pequeño que parezca podría causar la pérdida de un cliente al banco, o incluso podría costarle su trabajo al empleado.

A pesar de todos estos requisitos, los salarios para este puesto generalmente son bajos y siempre, desde su ingreso al puesto, deben de estar afiliados al sindicato del banco, aún cuando ellos no lo deseen, lo cual implica que se le descuenten cuotas sindicales y que para ser promovidos tengan que pasar muchas veces por un proceso de escalafón y competir entre muchos compañeros para lograr un desarrollo dentro de la institución. Para lo cual muchas veces podrían pasar incluso hasta años y no porque el candidato no cubra el perfil requerido para la promoción o porque no se le tome en cuenta, sino porque es mucho mayor la demanda de las promociones que las vacantes que podría haber para promover a un cajero.

Uno de los principales problemas que se presentan para este puesto es que por ser uno de los más bajos dentro del organigrama de una sucursal, no por ello tiene menos importancia, muchas veces al empleado no se le da el valor que merece, lo cual

ocasiona que el empleado se desmotive y en gran número de veces hasta decida renunciar.

Por todo ello es que se debe procurar tener especial atención con el personal que ocupa este puesto y estar en constante alerta a sus necesidades, para procurar satisfacerlas en la medida que sea posible.

Durante mi estancia y desarrollo dentro de la institución he aprendido que el cajero es de los puestos de mayor importancia dentro del banco, por lo que se debe buscar siempre apoyarlos en todo lo que sea posible y procurar motivarlo, si bien económicamente muchas veces no es posible; procurando darles otro tipo de motivación, como lo es asignarlos a una sucursal que quede cerca de su domicilio o lugar de estudios, darles capacitación para mantenerlos actualizados en todo lo que a su puesto se refiere, procurar siempre tener tiempo para escucharlos cuando tengan algún problema personal o dentro de la institución y sobre todo tratar de orientarlos en su desarrollo, dado que generalmente es gente muy joven que muchas veces todavía no tiene mucha claridad en cuanto a sus objetivos personales y profesionales.

En este trabajo se desarrollará paso a paso el proceso de reclutamiento y selección de dicho puesto para proceder a la contratación de personal que se apegue a las necesidades y características del mismo, y así lograr los objetivos de la Institución.

2. JUSTIFICACIÓN

El pedagogo dentro del ámbito empresarial ha logrado en los últimos tiempos ocupar un lugar destacado principalmente en áreas como la capacitación, el desarrollo organizacional, etc.

Pero en el área de reclutamiento y selección de personal pocas veces se toma en cuenta al pedagogo, dado que se ha encasillado su labor solamente en la de instruir.

Sin embargo, considero que el pedagogo cuenta con las bases necesarias para desempeñar esta función, pues su objeto de estudio es el hombre en todos sus aspectos, lo cual es vital para el estudio y desarrollo de cualquier actividad relacionada con seres humanos.

El pedagogo al estudiar al hombre desde su esencia misma, tendrá muchas más oportunidades de realizar un mejor proceso de selección con los candidatos al puesto, además de que dentro de su formación cuenta con las bases en el manejo de pruebas psicométricas, las cuales juegan un papel trascendente para llevar a cabo este proceso, así como el conocimiento técnico de la entrevista tanto inicial como profunda. Ya que integrando estos dos puntos se nos brinda una idea muy clara de como fue el candidato en su pasado, cómo es en su presente y cómo podemos desarrollarlo para que tenga un mejor futuro.

Además, al tener un conocimiento apropiado del hombre, logrará realizar un perfil de puesto mucho más claro, para así lograr una búsqueda y contratación de personal más apegado a lo que se necesita.

El pedagogo dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal de los cajeros, tiene una labor que desarrollar, dado que debe de crear desde el levantamiento de necesidades del puesto, hasta un perfil específico, que lleve a la contratación del candidato idóneo.

Para determinar un perfil el pedagogo debe de tomar en cuenta todos los detalles del puesto y las funciones que desempeñará el candidato, así como ver a futuro sus áreas de oportunidad y desarrollo, para poder contratar gente que tenga permanencia en el banco y de este modo evitar la rotación de personal en esta área, dado que el manejo de efectivo y los riesgos que esto implica, exige que los empleados tengan cierta permanencia en el banco.

Así como dar la motivación necesaria al empleado para lograr un desarrollo óptimo de sus funciones y lograr que él o ella se sienta importante dentro de la institución .

Por último, la labor del pedagogo se resume en que él tiene las características principales para ubicar al personal idóneo en el puesto adecuado, contribuyendo a que éste tenga un desarrollo profesional óptimo dentro de la institución, e incluso si llega a salir de ésta pueda aplicar todo lo aprendido durante su estancia en nuestra empresa.

Por todo esto, a lo largo de este trabajo podremos conocer específicamente la capacidad del pedagogo para llevar a cabo un proceso óptimo de reclutamiento selección de personal en una institución, gracias al cual se cumplirán los objetivos establecidos.

I. CUERPO DEL INFORME

I.1 Descripción general

I.1.1 Tipo de institución

El presente trabajo se refiere a una institución bancaria la cual fue fundada en nuestro país desde 1940 por iniciativa del gobierno y por un grupo de inversionistas del estado donde nació.

La estructura de Banco Reforma^{*} ha venido evolucionando debido principalmente a la imperiosa necesidad de acoplarse a las tendencias particulares de su mercado, a la orientación de su misión y objetivos corporativos en virtud de la gran evolución tecnológica que los ha obligado a ser cada día mejores y más eficientes.¹

Es por todo eso que desde su creación se ha fusionado con otras Instituciones para llegar a ser lo que ahora es, un banco con más de 400 sucursales en todos los estados y en las principales ciudades del País y con grandes planes de crecimiento a corto plazo.

El banco cuenta con tecnología avanzada para poder brindar al cliente la seguridad y el servicio que han hecho a muchos mexicanos confiar en él, dando al mismo tiempo un servicio de acuerdo a las necesidades específicas de cada cliente, tales como:

^{*} El nombre original de la Institución bancaria se ha modificado para mantener el anonimato.
¹ Folleto de bienvenida, (documento institucional), p.8

- Captación y colocación de recursos a través de diversos productos de depósito, inversión y crédito, además de ofrecer una amplia gama de servicios bancarios.
- A través de las sucursales se atienden a los principales segmentos del mercado, tales como:
 - Mercado masivo de personas físicas
 - Empresas pequeñas y medianas
 - Banca patrimonial
- A nivel corporativo de ofrece créditos a las grandes empresas.
- Atención integral al sector Gobierno.
- Servicios de Banca Electrónica y Banca Transaccional, tales como son cajeros automáticos, servicios de pronómina, etc.
- Casa de cambio, por medio de la cual se brinda el servicio de compraventa de divisas al mayoreo y menudeo.

Continuamente se estudia la creación y lanzamiento de nuevos productos y servicios e introducción de nuevas tecnologías, así como la planeación para aperturar nuevas sucursales a nivel nacional; por lo que se procura tener una capacitación y actualización constantes para el personal.

Para lograr dar el mejor servicio al cliente, Banco Reforma cuenta con los recursos necesarios tanto humanos como materiales.

Dentro de los *recursos humanos* se cuenta con personal capacitado en diferentes áreas tales como Recursos Humanos, Mercadotecnia, Seguridad, Recursos Materiales, así como Finanzas, Mercado de Dinero, etc.

Dentro de los *recursos materiales* se ha procurado estar a la vanguardia de la tecnología, actualizándose constantemente en sistemas de cómputo para las sucursales y brindar al cliente un servicio rápido y eficaz, así como equipo de apoyo para las demás áreas.

Con el objetivo de motivar al empleado dentro de la institución y en su labor diaria se le otorgan diversas prestaciones superiores a las fijadas por la Ley tales como:

- Servicio médico particular (derivado del convenio de subrogación con el IMSS).
- Vacaciones y prima vacacional.
- Aguinaldo de 40 días.
- Derecho de retiro y pensión vitalicia (jubilación).
- Seguro de vida en caso de fallecimiento.
- Diversos tipos de préstamos económicos de acuerdo a la antigüedad, tales como:

- Corto plazo.- Al cumplir un año de antigüedad se presta hasta tres meses de sueldo a pagar en un año sin intereses.
- Préstamo para coche.- Al cumplir dos años de antigüedad se presta para compra de automóvil, teniendo un tope de diez meses de salario y es a pagar hasta el cuarenta y ocho meses con una tasa del 6% de interés.
- Préstamo hipotecario.- Al cumplir el empleado cinco años de antigüedad tendrá derecho a hasta 300 veces el salario mínimo bancario mensual de la zona a pagar en un máximo de 15 años y la tasa de interés variará de acuerdo al tipo de préstamo, siendo el más alto del 10% mensual y el menor del 6%.
 - Descuentos y/o créditos en casas comerciales.
 - Compensación por antigüedad.
 - Premios a la perseverancia y antigüedad.
 - Apoyo a las actividades de salud y deportivas.

Del mismo modo, se cuenta con diversos programas de salud, tales como talleres, conferencias, información escrita y eventos especiales sobre diversos temas como lo son nutrición, actividad física, manejo del estrés, etc.

Además de esto, el Banco cuenta con el Instituto de Capacitación, el cual constantemente da cursos de actualización para diversos puestos.

Y se apoya a los empleados para su superación profesional por medio del programa de becas, talleres, cursos externos y créditos para continuar con sus estudios.

I.1.2 Misión Institucional

La misión de Banco Reforma radica en ser un banco generador de negocios a través de una clara orientación al cliente.²

Con esto se busca principalmente dar el apoyo necesario al cliente para el cumplimiento de sus necesidades, como lo son el manejo de la nómina de su empresa, la mejor opción para invertir su dinero, cambios de divisas, créditos, etc.

Se procura dar un trato personalizado y que el cliente se sienta como lo que es: lo más importante para la institución. Pero sobre todo, que lo perciba con ganancias reales que lo hagan sentir que están con la mejor opción.

Sin embargo, cada una de las áreas en las que está dividida la estructura de la Institución tiene su propia misión y objetivos que cumplir, los cuales describiremos más adelante.

Así mismo, Banco Reforma tiene cualidades propias, tales como el profundo arraigo y conocimiento de su región, su mercado y su gente; un trato humano, cálido y profesional a cada cliente por cualquier empleado; atención personalizada a todos sus

²ibidem. p.3

usuarios y sobre todo, el fomentar en el empleado un constante interés por dar lo mejor de cada quien para la Institución y para el cliente.

Con base en todo lo anterior podemos decir que el cliente es lo más importante para la Institución, por lo que se procura satisfacer todas sus necesidades; sin embargo, nada de este servicio al cliente sería posible si no fuera por los cajeros universales, los cuales son el objetivo de este trabajo. Dado que ellos son la cara de la Institución, son los que día a día tratan con clientes de todo tipo, por lo que la selección de este puesto es de vital importancia para la institución; pero sobre todo el apoyo que podamos darle una vez que han ingresado a la misma, para motivarlos, en todos los sentidos, puesto que entre más motivado y contento se sienta el empleado dentro de la institución, mucho mejor será el trato y servicio que brinde a los clientes.

Así mismo, la actividad bancaria a través del servicio genera un factor imprescindible como lo es la confianza, tanto por el cliente como por el personal y la institución entre sí. Gracias a esta confianza es posible proyectar mejor los fines y a partir de ellos establecer los medios para lograrlos.

Estos medios aceptados tanto por el empleado como por la sociedad en su conjunto nos dan los valores profesionales; los cuales son de gran peso en Banco Reforma.

Dichos valores se sustentan en la prudencia, sin embargo, dentro de una jerarquía de valores bancarios se considera como el valor más importante a la honradez, dado que de alguna manera los valores restantes radican en ella.

Sin embargo, en Banco Reforma son cinco los principales valores que se fomentan:

- 1. La honradez:** Cualidad imprescindible para quien maneja bienes que le son confiados por su clientela. La honradez implica proceder rectamente, evitando a toda costa actos deshonestos correspondiendo a la confianza depositada con un elevado sentido de responsabilidad y profesionalismo.
- 2. La discreción:** La profesión bancaria pone en manos de quien la ejerce, tanto los recursos del cliente como la información acerca de sus intereses y circunstancias particulares (el secreto profesional). El banquero también es depositario de información privilegiada sobre aspectos técnicos y de mercado, que por sus propios medios o de terceros no hubiera podido obtener. Con el fin de salvaguardar la confianza, se requiere que el banquero la observe celosamente y que se abstenga de utilizar en provecho propio toda la información que obtiene en su quehacer.
- 3. La productividad:** Es alcanzar el mejor resultado, con el uso racional, prudente y eficiente de los recursos a nuestra disposición. La productividad no se da aislada, se encuentra estrechamente relacionada con otros valores que la complementan.

4. **El mejoramiento:** Sencillamente es hacer las cosas bien y a la primera, es el valor que nos compromete a cumplir cada vez de mejor manera nuestras responsabilidades y tareas, satisfaciendo así, las necesidades de los clientes, con productos y servicios de la más alta calidad.

5. **El nacionalismo:** Banco Reforma consciente de los factores sociales que configuran la realidad mexicana, sus tradiciones e idiosincrasia, se ha comprometido dentro de los márgenes de la actividad económica con el país y su futuro, con miras al bien común y en beneficio de México.³

Fomentando estos valores dentro de los empleados de la Institución, estos a su vez los reflejan en los clientes, lo cual hace que Banco Reforma sea la institución que brinde más confianza, y en la que cada empleado de lo mejor de sí mismo en sus labores diarias.

³Valores profesionales, (documento institucional), p.4

I.1.3 Estructura general

La estructura general de Banco Reforma ha venido sufriendo diversos cambios desde su creación, esto ha sido debido a la imperiosa necesidad de acoplarse a las tendencias particulares de su mercado, a la orientación de su misión y objetivos corporativos y en virtud de la gran evolución tecnológica que demanda el ser cada día mejores y más eficientes.⁴

Dentro del banco existe principalmente un Director General y Presidente del Consejo de Administración del Grupo Financiero.

A su vez, el banco se divide en cuatro grandes áreas que mantienen una interrelación funcional estrecha.

1. DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE BANCA DE INVERSIÓN, la cual tiene como responsabilidad el manejo de la Tesorería del Banco, y las operaciones de colocación y captación de recursos financieros en los mercados de dinero y cambiarios en operaciones al mayoreo.

⁴Folleto de bienvenida_op.cil. p.8

2. DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE BANCA EMPRESARIAL, tiene como responsabilidad el diseño, desarrollo implementación, administración, comercialización y mantenimiento de productos de crédito e inversión, orientados a los segmentos de personas morales y físicas con actividades de carácter industrial, comercial y de servicios del mercado empresarial medio, grande y corporativo
3. DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE BANCA COMERCIAL, responsable de la red de sucursales, las cuales a la fecha suman más de 400 a nivel nacional y alrededor de 72 en el Distrito Federal. Teniendo una doble misión, una de carácter comercial^(*) o de ventas y otra de operación y servicio.^(**)
4. DIRECCIÓN GENERAL ADJUNTA DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN BANCARIA, cuyo objetivo es dar soporte administrativo, operacional, de control tecnológico y normativos a las actividades que se desprenden del negocio, así como, el apoyo para la administración, capacitación y desarrollo del personal, puntos fundamentales y necesarios para el desempeño correcto de sus funciones.

Al ser Banco Reforma, una institución que nació en provincia, dichas direcciones y oficinas corporativas se encuentran ubicadas en una de la principales ciudades del interior de la República Mexicana, por lo que el área de recursos humanos que describiremos a lo largo de este trabajo forma parte de una de las regionales de la institución.

^(*) Por misión comercial entendemos vender los productos y servicios que el banco ofrece a los diferentes segmentos del mercado financiero.

^(**) Por misión operativa y de servicio entendemos proporcionar los productos y servicios que el banco entrega a través de la Red de sucursales.

Dentro de la Dirección General Adjunta de Administración Bancaria se desprenden cada una de las áreas de Recursos Humanos de las regionales, a continuación se presenta en organigrama del área de Recursos Humanos del Distrito Federal.



En este organigrama se puede apreciar cada uno de los puestos de las personas que conformamos el área de Recursos Humanos en México los cuales tienen diferentes funciones que a continuación se explican brevemente:

- **DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN MÉXICO:** De él dependen varias direcciones dentro de las cuales se encuentra la Dirección de Recursos Humanos. Es el encargado de coordinar todas las áreas a su cargo y de reportar a la Dirección Adjunta de Administración y Operación Bancaria.
- **DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS:** Es el encargado de coordinar todas las funciones de Recursos Humanos México, de reportar sobre resultados y actividades al Director de Administración México. Del mismo modo es negociador con las demás áreas del banco sobre vacantes y movimientos de personal, así como de atender los problemas laborales que se susciten en la institución.
- **ASISTENTE DEL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS:** Brinda apoyo al Director de Recursos Humanos en cuanto a la integración de información del área, realizando también actividades secretariales.
- **SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL GERENCIA Y DIRECCIÓN:** Tiene a su cargo la coordinación del reclutamiento y selección de todos los puestos que a estos niveles se refiere, así como el desarrollo de los mismos y los movimientos internos. Dentro de la Red de sucursales abarca lo referente a los puestos de Promotores de ventas, Funcionarios de Administración y Control, Gerentes de sucursal y Subdirectores de Centros Financieros.

- **ANALISTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:** Reporta a la Subdirección de Recursos Humanos de nivel gerencia y dirección, encargada de evaluación de personal interno, para la cobertura de vacantes de estos niveles.

- **ANALISTA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** Encargada del reclutamiento y selección de los puestos de nivel gerencia hasta dirección.

- **SUBDIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS A NIVEL OPERATIVO:** Encargado de todo lo referente a puestos operativos, en áreas administrativas choferes, capturistas, personal de almacén, secretarías, operadores, etc. y dentro de la Red de sucursal cajeros universales, cajeros principales, operadores y asesores de ventas. Realizando también el primer filtro en cuanto a los problemas laborales del personal de las sucursales.

Además tiene a su cargo el área de Capacitación, por lo que se encarga de la coordinación de los cursos impartidos al personal de la institución, tanto interna como externamente, así como de la organización de eventos.

- **GERENTE DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:** Responsable de la coordinación del reclutamiento y selección del personal operativo de la institución, así como de todos los movimientos laterales, sobre todo en las sucursales, cuando por ejemplo un cajero solicita movimiento de una sucursal a otra o algún cambio de horario en sus labores.

Es la encargada del trato con proveedores, como los despachos de estudios socioeconómicos, y de instituciones de personal eventual.

- **ANALISTA DE RECLUTAMIENTO:** Responsable de el reclutamiento del personal a nivel operativo, manejo del grupo de intercambio y de otras fuentes de reclutamiento. Realiza entrevista iniciales de candidatos y da trámite (médico, socioeconómico y solicitud de documentos) a los candidatos seleccionados.
- **ANALISTA DE SELECCIÓN:** Evalúa a los candidatos pre-seleccionados por el analista de reclutamiento, realiza entrevista profunda, después de la evaluación, y finalmente da la integración o resultados obtenidos con base en las pruebas aplicadas y en la entrevista.
- **COORDINADOR DE CAPACITACIÓN:** Reporta a la Subdirección de Recursos Humanos Operativa y es el responsable de la logística de todos los cursos que imparte la institución. Trato con proveedores y trámites para el pago de capacitación externa y becas otorgadas a empleados.
- **ANALISTA DE CAPACITACIÓN:** Brinda apoyo al coordinador en sus funciones, además de preparar el material para los cursos que se imparten y de impartirlos, sobre todo al personal de nuevo ingreso.
- **GERENTE ADMINISTRATIVO DE RECURSOS HUMANOS:** Coordina los pagos quincenales, que se realizan vía depósitos, responsable de liquidaciones, finiquitos, recepción de renuncias, altas y bajas de empleados, vacaciones, prestaciones, etc.

- **ANALISTAS DE RECURSOS HUMANOS:** Estos cuatro analistas reportan directamente al Gerente Administrativo de Recursos Humanos; tres de ellos llevan a cabo todos los trámites para la otorgación de préstamos, pago de horas extras, tramitación de vacaciones, descuentos por faltas injustificadas, o faltantes de dinero en el caso de los cajeros, distribución de recibos quincenales, así como la atención vía telefónica y en persona a todo el personal de la institución sobre sus dudas acerca de las prestaciones a las que tienen derecho. La tercer analista es la encargada de llevar a cabo las contrataciones del personal de nuevo ingreso, dar de alta la documentación como seguro social, etc. detallar a los empleados nuevos de las prestaciones a las que tienen derecho, etc.
- **COORDINADOR DE SERVICIO MEDICO:** Lleva a cabo todas las funciones administrativas en cuanto a servicio médico se refiere, atención y orientación a los empleados sobre esta prestación, entrevistas con doctores que deseen prestar sus servicios para el banco. Tramita los pagos a proveedores, tales como laboratorios, etc.
- **ANALISTA DE SERVICIO MEDICO:** Brinda apoyo al coordinador en el trámite de los pagos, recepción de documentos de empleados que solicitan servicio médico para sus dependientes económicos, etc.
- **DOCTOR:** Recibe todos los resultados del personal de nuevo ingreso, dando el visto bueno para su entrada a la institución. Apoya al coordinador en sus funciones como lo es en la entrevista a doctores que desean prestar sus servicios al banco. En ocasiones atiende a algunos empleados con males sencillos y generales.

otorgándoles recetas o pases para estudios de laboratorio. Esta persona no está contratada por medio del banco, sino por medio de un despacho externo.

I.2 Descripción específica

I.2.1 Funciones y acciones desarrolladas

Dentro de Banco Reforma el puesto de Gerente de Reclutamiento y Selección es de gran importancia, dado que es el que se encarga de la coordinación de todo el proceso para cubrir una vacante.

Esto es desde que se genera la vacante, la cual puede surgir por los siguientes motivos:

- Baja de un empleado de la Institución
- Promoción de un empleado
- Creación de un puesto nuevo

Una vez que se ha solicitado la cobertura de una vacante se tiene que validar con la Gerencia de Recursos Humanos (administrativo) que realmente exista dicha vacante para poder comenzar con el proceso.

Para comenzar dicho proceso se debe realizar una revisión del perfil de la plaza, lo cual al no existir aun perfiles específicos por puesto en el banco, por estar en proceso de reorganización, se tendrá que revisar directamente con el área solicitante.

En este proyecto se esta explicando específicamente el puesto de Cajero Universal por lo que a continuación se presenta un esquema del proceso de dicho puesto y posteriormente su explicación:



En el esquema anterior se define el proceso de reclutamiento y selección de un cajero el cual, una vez determinado el perfil se procede al reclutamiento de personal, para lo cual se cuenta con varias fuentes como lo son el personal interno para promover a esa plaza, grupo de intercambio entre bancos, la cartera de candidatos que llega al banco por iniciativa propia, instituciones educativas, ya sea por medio de las ferias de reclutamiento o por escritos dirigidos a dichas instituciones solicitando que por medio de su bolsa de trabajo nos hagan llegar candidatos aptos para el puesto, o solicitando ayuda a empresas que hayan tenido recientemente la misma vacante o alguna con perfil similar a la que buscamos.

Para el proceso de reclutamiento es de gran importancia la creatividad puesto que muchas veces surgen vacantes con perfiles muy específicos para lo cual se debe recurrir a escuelas con dichos estudios o a instituciones con giros totalmente diferentes al nuestro.

Una vez reclutados los candidatos se procede a la entrevista inicial o primer filtro, en donde se verifica que el candidato cumpla con lo requerido por el área como lo es la presentación, los estudios, la experiencia y algún conocimiento adicional requerido para el puesto. En esta entrevista se verifica también que el candidato solicite un sueldo que esté dentro del rango del tabulador que tenemos autorizado para dicha plaza, el cual también no es otorgado por la Gerencia de Recursos Humanos Administrativa.

Ya pre-seleccionados los candidatos se programan a la evaluación psicológica y técnica, en donde se evalúa su nivel de inteligencia, personalidad, aptitudes y conocimientos requeridos, esto se realiza por medio de diferentes pruebas de acuerdo

al nivel del puesto que se va a contratar. Posterior a la aplicación de las pruebas el evaluador realiza una entrevista profunda con el fin de sustentar los resultados de las pruebas, así como de conocer mucho más a fondo el ambiente en el que se desenvuelve el candidato, como lo son su familia, los motivos por lo que le interesa cambiar de empleo, los motivos de salida de empleos anteriores, la relación con sus jefes anteriores, etc.

Ya que se cuenta con toda la información necesaria se procede a la integración, esto es poder conjuntar los resultados de todo lo aplicado al candidato para obtener un resultado y definir si es lo que se busca para el puesto.

En la mayoría de los casos, se presenta al área solicitante los candidatos aptos para el puesto con el fin de que realicen una entrevista con ellos y seleccionen al candidato que desean sea contratado. Sin embargo en el caso de los cajeros que es el puesto que estudiaremos en este trabajo, esto restaría mucho tiempo al proceso de contratación y a las sucursales solicitantes debido a que en ocasiones el número de cajeros a contratar es muy grande y la urgencia por cubrir estas vacantes es mucha, por lo que no se presenta al candidato a la sucursal hasta que ha concluido con su proceso de selección y su capacitación para el puesto.

Posterior a la integración de las pruebas con las entrevistas se seleccionan a los candidatos aptos y se les envía al estudio socioeconómico, examen médico y se les entrega la lista de los documentos necesarios para su contratación.

El examen médico es realizado en un laboratorio contratado por el banco y el resultado se tiene al otro día de que el candidato se presente a sus pruebas, y el socioeconómico lo realiza un despacho externo contratado para dicho fin, el cual les realiza una visita domiciliaria y los resultados se reciben en aproximadamente 4 ó 5 días hábiles.

Una vez teniendo completo el expediente del empleado, en el caso de los cajeros, se programan a un curso en el cual se les capacita básicamente en el manejo del sistema de las sucursales y en conocimientos específicos propios del puesto como lo es el conteo de billetes, la detección de billetes y cheques falsos.

El área de capacitación es quien se encarga de impartir dichos cursos y de emitir una evaluación del desempeño del candidato durante el curso, lo cual es lo que define si el cajero es contratado o no.

En caso de que el cajero sea aceptado, se le proponen las sucursales en donde existe alguna vacante para que seleccione la más cercana a su domicilio o lugar de estudios.

Una vez definida la sucursal con el empleado, así como su horario de trabajo se realiza la autorización de contratación y se canaliza su expediente a la área de contratación que depende de la Gerencia de Recursos Humanos Administrativo, dicha autorización debe ir validada por la Subdirección de Recursos Humanos.

El área de contrataciones es la encargada de realizar todo el papeleo para contratar como lo es el contrato, formatos de seguro social, etc. así como de informar al

empleado de las prestaciones a las que tendrá derecho y de entregarle un ejemplar del contrato colectivo y reglamento interior de trabajo.

Todo este proceso se lleva a cabo por parte del área de reclutamiento selección y es responsabilidad del gerente la supervisión óptima del proceso, esto es revisar directamente con la analista de reclutamiento el que se este dando entrevista inicial a gente que por curriculum cubra los requerimientos básicos del puesto y que los candidatos que sean citados a evaluación cubran al 100% el perfil solicitado, por ejemplo que sean solteros, que su edad se encuentre dentro del rango solicitado, que no hayan trabajado en otra institución bancaria, etc.

Y del mismo modo supervisar a la analista de selección en cuanto a que las evaluaciones empiecen a tiempo, que se aplique la batería de pruebas completa, que se realice un reporte real de exámenes de cada candidato y sobre todo intercambiar impresiones sobre cada candidato, así como la resolución de dudas que la analista de selección pudiera tener sobre alguna etapa del proceso con algún candidato en específico.

Así mismo la gerente de reclutamiento y selección debe verificar cada uno de los resultados de estudios médicos y socio-económicos para que cada candidato cumpla con los requerimientos de la institución para su ingreso. Y en caso de que no cumpla por algún motivo es responsabilidad del gerente hablar con el candidato para informarle que no podrá ingresar a la institución.

Otra de las funciones actuales del Gerente de Reclutamiento Selección es tener el control de la plantilla de la Red de sucursales y estar en constante comunicación con los Subdirectores de los Centros Financieros, en los cuales se encuentran agrupadas las sucursales de acuerdo a su ubicación, para realizar movimientos laterales, promover empleados y conocer las vacantes que se vayan generando.

1.2.2 Selección y exposición de un proyecto

Todo el proceso descrito anteriormente tiene una gran acción pedagógica, ya que el Gerente de Reclutamiento y selección tiene la obligación de supervisar que los candidatos se apeguen estrictamente a lo requerido de acuerdo a las funciones específicas del puesto.

Por ejemplo, un cajero atiende diariamente a los clientes que acuden a la sucursal a realizar sus diferentes movimientos bancarios, él es el que tiene el trato directo con el cliente por lo que tiene que tener una notable actitud de servicio y su presentación debe ser agradable, pero al mismo tiempo debe concentrarse en las operaciones que realiza, tener gran seguridad en sí mismo por el manejo de efectivo y un gran apego a las normas institucionales para la realización de las operaciones, como lo es la verificación de firmas en un cheque y de identificaciones de quien cobra el cheque, dar los montos correctos a retira dinero o marcar el monto correcto de quien deposita.

Por lo que el pedagogo tiene las facultades necesarias para realizar un perfil de puesto y seleccionar a la gente idónea para dicho puesto, la cual deberá tener también aptitudes para lograr un desarrollo dentro de la institución.

Para cumplir con los objetivos deseados, el pedagogo cuenta con conocimientos suficientes sobre pruebas psicométricas y la capacidad de análisis para la integración de todos los elementos que se evalúan en dicho proceso.

Por su parte, el estudio socioeconómico, informa ampliamente de la trayectoria escolar y laboral del candidato, lo cual se debe comparar con la información que el empleado dio durante las entrevistas y en su solicitud de empleo.

También el examen médico, dado que la institución busca que su personal goce de excelente salud para cumplir con su trabajo diario, además que una persona con algún mal físico costaría dinero a la institución ya que como se mencionó anteriormente, una de las prestaciones del banco es el servicio médico y al contratar a alguien con algún mal se gastaría dinero extra en atención médica.

Una vez que se ha seleccionado a la persona idónea para cubrir el puesto se lleva a cabo la contratación, durante la cual es responsabilidad de la persona que la lleve a cabo, explicar perfectamente al empleado sus derechos y obligaciones y presentarlo a su lugar de trabajo, en donde el cajero primeramente tendrá una entrevista con el subdirector del Centro Financiero al cual fue asignado y posteriormente éste lo enviará con el gerente de la sucursal donde laborará.

Cabe mencionar que la institución bancaria de la que se está hablando recientemente acaba de adquirir la red de sucursales de otro banco, por lo que es de vital importancia enfatizar lo difícil que ha sido integrar dos culturas totalmente diferentes, dado que el banco que fue adquirido, venía de un proceso de intervención durante el cual el personal vivió durante cerca de dos años con inseguridad, cambios de direcciones, de procesos, etc.

Este proceso de integración comenzó hace aproximadamente ocho meses el cierre de la compraventa de la Red de sucursales, el primer paso que se siguió fue informar a los empleados del cambio; sin embargo, fue hasta después de casi dos meses cuando comenzaron a enviar información a las sucursales de la institución que los había adquirido, esta información fue enviada directamente del corporativo y se distribuyó en cada una de las sucursales de la República Mexicana.

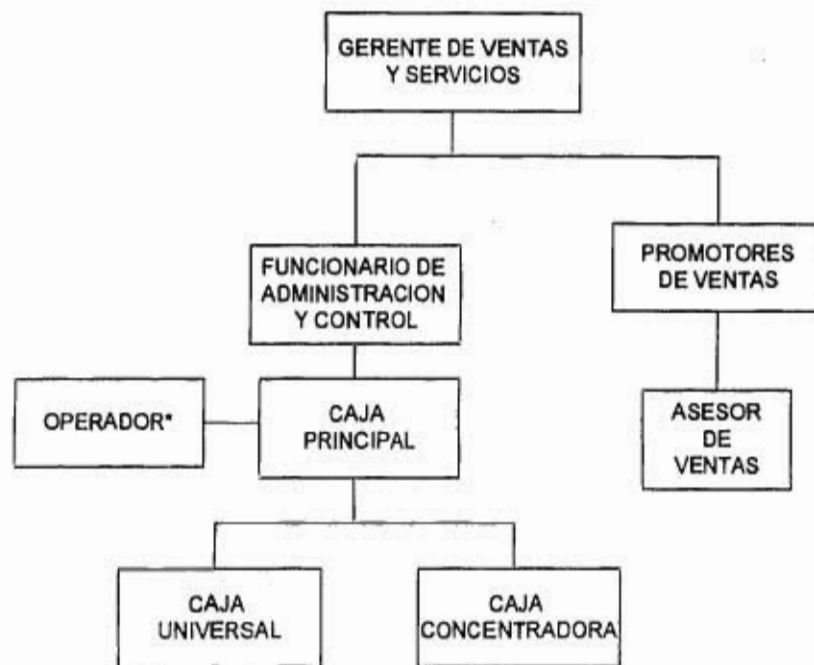
Dicho material consistía en un video donde se explicaba el organigrama que existía en las sucursales del banco comprador, los cambios de nomenclatura en los puestos, los servicios que esta institución ofrece al público, el cambio de sistema para realizar las operaciones, la misión del banco comprador, los objetivos, etc. Al video lo acompañaba una carpeta con información como el sistema del servicio médico, algunas prestaciones e información adicional.

Toda esta información sirvió para que los empleados por fin comenzaran a sentirse parte de la nueva institución, sin embargo considero que fue demasiado agresivo la forma en que se dio a conocer dado que por ejemplo el puesto de "secretaria de sucursal" en el nuevo banco cambiaba a "encargada de información a clientes", pero al

mismo tiempo que se les notificaba el cambio se les notificaba que ese puesto en la estructura nueva desaparecía, lo cual causó inquietud en todo el personal que ocupaba este puesto.

Para aclarar un poco los cambios que existieron en cuanto a nomenclatura de puestos y organigrama de una sucursal, se presentan a continuación el organigrama del banco anterior y el del nuevo banco:

ESTRUCTURA ANTERIOR

ESTRUCTURA NUEVA

* ESTE PUESTO SÓLO EXISTE EN LAS SUCURSALES DONDE EXISTE UNA CAPTACIÓN MAYOR

Como se puede observar los puestos de Mostrador Múltiple en la estructura nueva desaparecen, por lo se convirtieron en Cajeros Universales o Concentradores.

Cabe mencionar que la diferencia entre un cajero universal y concentrador consiste, en que el concentrador tendrá un horario vespertino, dado que las sucursales del banco comprador tienen un horario de atención al público mucho más amplio que en el banco anterior, por lo que el concentrador realiza funciones de caja universal y principal durante la tarde.

A estos cambios se suma las sucursales que se agrupan por Centros Financieros, de acuerdo a su ubicación geográfica, y que cada Centro Financiero contaba además como Ejecutivos Empresariales los cuales daban servicio y promoción exclusivamente a la mediana y grande empresa. Y con otro puesto denominado "Comodin", los cuales dominaban todos los puestos de la sucursal y cubrían al personal de las sucursales en caso de incapacidad, vacaciones o faltas injustificadas, incluso cuando existían mucha carga de trabajo en alguna sucursal, como lo es en los periodos de quincena, daban apoyo. Estos puestos desaparecen también en la nueva estructura. Y ese personal poco a poco se ha ido evaluando para ser ubicado como Gerentes de Sucursal, Funcionarios de Administración y Control (FAC) o en áreas administrativas de la institución, de acuerdo a sus aptitudes, sin embargo a la fecha no se ha podido reubicar a todos.

Para comenzar a aplicar el nuevo esquema a las sucursales del banco vendido, se capacitó primero a todo el personal en el sistema utilizado por el banco comprador para realizar los movimientos, sin embargo cabe aclarar que esto también fue un fuerte

impacto para el personal del banco vendido, ya que dicho sistema implica muchas operaciones que el que venían manejando, por lo que lo sintieron como un retroceso en lugar de un avance.

Además, la ampliación de horarios en las sucursales del banco anterior ha afectado directamente al empleado puesto que se tuvo que organizarlos para poder llevar a cabo dos turnos, sobre todo en los cajeros a los que afecto directamente, dado que la gran mayoría de ellos son estudiantes y los horarios nuevos afectaron en sus horarios de estudio.

Sumado a todo esto, cuando se realizó el cambio de la nómina del personal del banco comprado a banco Reforma existieron grandes deficiencias en el sistema, por lo que hubo un gran número de empleados que recibieron sus pagos con atraso y en algunas ocasiones de varios días. Así como la resolución de los préstamos solicitados, que ahora tenían que viajar al corporativo para ser validados.

Todos estos cambios, así como otros como lo han sido el cambio de personal de Recursos Humanos, el cambio de pasar de tener al Corporativo en México y ahora ser una regional y sobre todo el más importante que es el cambio de cultura y de ideología, han repercutido notablemente en los empleados, sobre todo en los que llevaban poco tiempo en el banco, dado que es mucho más fácil para ellos tomar la decisión de renunciar y buscar otros empleos donde sientan una mayor seguridad laboral.

Para el personal que lleva varios años en la institución es mucho más difícil tomar esta decisión dado que, la mayoría, tienen préstamos con el banco, o no cuentan con

estudios suficientes para conseguir fácilmente otro empleo, y han tenido que soportar todos estos cambios y seguir cumpliendo con sus labores.

En el caso de las secretarías o encargadas de información a clientes, se realizó por parte de la Gerencia de Reclutamiento y Selección un proceso de evaluación con el fin de determinar si son aptas para algún puesto como asesor de ventas o caja, sin embargo, han sido muy pocas las que cumplen con el perfil requerido para dichas plazas, por lo que se tratará de ubicarlas como secretarías en áreas administrativas, lo cual implicaría un aumento en su horario y responsabilidades, pero también un incremento salarial.

Este proceso de integración ha sido muy difícil tanto para el personal de las sucursales como para el área de Recursos Humanos, dado que se debe de tener un trato mucho más especial con el empleado, hacerlo sentir apoyado, al menos por el área de Recursos Humanos y sobre todo hacerlo sentir importante y parte de la Institución; tratar de escuchar sus quejas, sus problemas y tratar de apoyarlo en medida de lo que nos sea posible.

Pero no todo ha sido negativo, este mismo proceso y esta rotación ha abierto la puerta a nuevas vacantes, para las cuales el área de Recursos Humanos ha evaluado al personal de puestos inferiores para cubrir vacantes de puestos más altos, lo cual ha sido un factor de motivación muy fuerte para todos los empleados, se han realizado movimientos laterales de sucursal para ubicarlos mucho más cerca de sus domicilios o lugares de estudio, y recientemente se realizó una presentación, para los Gerentes y Subdirectores de la Red de sucursales, de la campaña publicitaria que próximamente

se lanzará, con lo cual poco a poco se está logrando que el empleado se ponga la camiseta y se sienta finalmente integrado y como un solo banco.

Para realizar los movimientos laterales se realizó un levantamiento con todo el personal de las sucursales en el cual se envió un formato (anexo1) para los cajeros que necesitaran un cambio de sucursal o de horario y con base en esto se han ido realizando los movimientos de acuerdo a las vacantes que se han ido generando o permutas de personal.

En el caso de las promociones cada Centro Financiero propuso mediante un formato que se diseñó (anexo2) a los mejores elementos de su zona para que fueran evaluados para puestos más altos, se les aplicó una batería de pruebas que consistió en Beta (para medir nivel de inteligencia), Cleaver, Machover, una prueba técnica institucional llamada Accuvisión (la cual es de tipo Assessment Center, por medio de videos) y una entrevista profunda con cada empleado propuesto, con el fin de conocer sus intereses, presentación, actitud de servicio, antigüedad en la institución, edad y un poco más de su personalidad. Con base en esto se ha ido tomando la decisión del personal que merece una promoción.

Una vez que se ha seleccionado al personal a promover se les programa a un curso de capacitación del puesto nuevo que ocupará y posteriormente se ubica al empleado en el puesto nuevo, implicando obviamente un incremento en su salario.

Con todo este esfuerzo se ha logrado cubrir varias vacantes, pero lo más importante es que se ha comenzado un proceso en el cual el empleado se sienta que es tomado en cuenta y que su esfuerzo y dedicación valen para el banco.

Para el área de Reclutamiento y Selección es de vital importancia que esto que se está logrando con los empleados actuales se transmita a los empleados de nuevo ingreso por lo que se motiva al candidato desde el inicio de sus trámites y con mucha más razón una vez que han sido contratados, así mismo es importante que todo el personal que ingresa transmita a los empleados que ya la laboran en la Institución sus ganas de trabajar y el optimismo con el que ingresan.

II. VALORACIÓN CRÍTICA

II.1 Fundamentación de la crítica

El proceso de reclutamiento y selección es un proceso que suena muy sencillo: tenemos una vacante, revisamos el perfil, se busca a la gente que lo cubra, se evalúa y se contrata, pero hay mucho más atrás de todo esto y sobre todo en el personal que trabajará en un banco, y todavía más en el puesto de cajero, que el que estamos tratando en este trabajo, ya que además de cubrir el perfil debe ser una persona que nos inspire confianza y que sean personas honradas ya que su trabajo diario implica el manejo de dinero.

"La administración de recursos humanos tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que se cuenta. Puede decirse sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros."⁵

Por lo que el proceso de selección de personal es parte fundamental de toda institución, ya que es por medio de este proceso por el cual se seleccionará al personal idóneo para la organización, lo cual es la base de toda institución, teniendo en cuenta

⁵ARIAS GALICIA, Fernando., Administración de recursos humanos., p.258

que para cualquier organización, sea esta del giro que sea su personal será el que logre cumplir con los objetivos de la institución.

Por lo que a continuación se definirá paso a paso el proceso de reclutamiento y selección de un cajero hasta su contratación:

♦ VACANTE

El proceso inicia cuando se presenta una vacante, cuya notificación la recibimos por parte de la Subdirección del Centro Financiero al que pertenece la sucursal en donde se ha generado la vacante.

La definición literal de vacante es "puesto que no tiene titular"⁶ en la actualidad no se ha diseñado ningún formato específico para dicho trámite, por lo que se realiza por medio de un escrito, se corrobora dicha vacante de acuerdo a la plantilla autorizada de cada sucursal, y se verifica el horario de trabajo que deberá cumplir el empleado que la cubra.

Actualmente para el puesto de cajero, se manejan dos horarios un matutino que abarca de 7:45 a 16:00 hrs. y un vespertino cuyo horario es de 12:00 a 20:00 hrs.

⁶ cfr. ibidem, p.262

Dichas vacantes se pueden dar por diversos motivos, como lo son:

- ⇒ *Renuncia de un empleado:* Lo cual puede ser por estudios, incompatibilidad de horarios con estudio y trabajo, superación personal o motivos personales diversos.

- ⇒ *Liquidación o rescisión de contrato:* Esto sucede cuando el empleado ha incurrido en alguna falta, ya sea en su desempeño o en su comportamiento.

- ⇒ *Promoción de un empleado:* Sucede cuando el desempeño de un empleado ha sido excelente y se considera con la capacidad para cubrir un puesto superior, corroborando esto con una evaluación psicológica y técnica y capacitándolo en el puesto nuevo a cubrir. Una vez dada su promoción se generará la vacante del puesto que deja.

- ⇒ *Plaza de nueva creación:* Esto es cuando se ha estudiado la estructura de alguna sucursal y se ha autorizado, por necesidades del área o sucursal, una plaza más, en este caso de cajero universal.

◆ PERFIL DEL PUESTO

Una vez que se ha verificado que existe la vacante se debe analizar el perfil del puesto, con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona, para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele.⁷

En el caso de los cajeros universales, al ser un puesto tipo⁸ el perfil se conoce perfectamente por el área, el cual es:

- ✓Preparatoria terminada como mínimo
- ✓Edad de 18 a 25 años
- ✓Sexo indistinto
- ✓Estado civil: solteros y sin dependientes económicos.
- ✓Buena presentación
- ✓Actitud de servicio
- ✓Disponibilidad de horario, de acuerdo al que requiera la vacante.
- ✓Viva por la zona en que se encuentra la sucursal en donde existe la vacante.
- ✓Sin experiencia laboral como cajeros en alguna otra institución bancaria.
- ✓Gusto por el trato con la gente
- ✓Facilidad con los números

⁷cfr. idem

⁸ Por puesto tipo se entiende a aquellos puesto de mayor rotación o constante contratación en una empresa

◆ RECLUTAMIENTO

El proceso de reclutamiento es la localización de los candidatos que cumplen con el perfil de la vacante que se tiene y que podrían cubrirla. Existen dos tipos de reclutamiento:

- **Reclutamiento interno:** En el cual se buscan candidatos dentro de la institución, con puestos inferiores y que cumplan con las características solicitadas para el puesto. Lo cual permitirá proporcionar candidatos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido durante el tiempo que han prestado sus servicios. Esto contribuye a mantener alta la moral y como motivante del personal que ya trabaja en la organización, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos.⁸

Esto en el caso de los cajeros es un poco difícil de realizar dado que los puestos inferiores a éste, no cumplen con el perfil solicitado, puesto que serían los choferes, mensajeros, auxiliares de almacén, etc. y por lo general no tienen la escolaridad requerida.

- **Reclutamiento externo:** Por este tipo de reclutamiento entendemos la búsqueda de candidatos externos a la empresa, lo cual se puede realizar por diferentes medios o fuentes tales como:

⁸cf., idem

✦ *Iniciativa propia:* En el banco se tiene asignados días y horarios específicos en los cuales cualquier persona puede presentar su curriculum con fotografía y llenar una presolicitud de empleo (anexo 3) la cual es anexada a su curriculum. Con dicha currículo se forma la cartera de candidatos la cual la tenemos dividida y archivada en carpetas de acuerdo a sus áreas de interés, puesto solicitado o experiencia. En el caso de los cajeros incluso se subdivide por zona geográfica de acuerdo al lugar donde viven, con la finalidad de facilitar la búsqueda de candidatos cuando se presentan vacantes.

✦ *Grupos de intercambio:* Estos grupos de intercambio están formados por instituciones con algo en común como lo puede ser el giro, la ubicación de las empresas, los puestos tipo, o incluso asociaciones dedicadas a recursos humanos como lo son AMERI que con sus socios forma dichos grupos de intercambio.

En este caso el banco es miembro de un grupo de intercambio de giro bancario, el cual está conformado por 30 instituciones bancarias, las cuales nos reunimos mensualmente con el fin de apoyarnos en el reclutamiento y selección de personal; en estas juntas cada banco asistente entrega una lista de posibles candidatos que el mismo banco recomienda y otra lista de vacantes existentes en la institución, especificando el perfil y sueldo asignado; y a lo largo del mes los demás bancos participantes envían candidatos con el fin de apoyar a los demás con la cobertura de sus vacantes. Además de estas dos relaciones, se entrega un reporte de eficiencia, en el cual se especifican los candidatos recibidos de otros bancos, cuántos se contrataron y el sueldo asignado a los candidatos contratados, esto es con el fin de llevar un reporte de la eficiencia del grupo y de los bancos colaboradores.

Esta fuente es de gran ayuda, sobre todo porque se manejan perfiles muy parecidos en las instituciones, además de que se apoya a buenos candidatos entrevistados, para los cuales muchas veces nosotros no tenemos, en ese momento, ninguna plaza disponible, o familiares de empleados, los cuales por políticas institucionales no pueden ingresar a la institución.

✦ *Ferias de reclutamiento o apoyo de instituciones educativas:* Las llamadas ferias de reclutamiento son organizadas por instituciones educativas e invitan a las empresas a participar en ellas, se llevan a cabo generalmente una vez al año; y cada empresa invitada coloca en un área designada para tal fin, en la institución educativa que lo organiza, un stand a donde los alumnos de esta institución se acercan a llenar solicitud de empleo. Con esto la institución obtiene candidatos de recién egreso o en los últimos semestres de sus estudios los cuales podrían comenzar su carrera profesional con nosotros.

Sin embargo en últimas fechas, lamentablemente, algunas instituciones han visto esta fuente como algo lucrativo, cobrando a las empresas invitadas, en algunas veces, cantidades altas de dinero, por participar en ellas; para lo cual muchas veces la organización no tiene destinado presupuesto.

✦ *Despachos o consultores externos:* Quienes realizan el proceso de reclutamiento y selección en sus instalaciones y con sus propios medios, presentando una pequeña lista de candidatos que cubren el perfil solicitado a la empresa; cobrando cierto porcentaje por candidato contratado, dichas comisiones, varían de acuerdo al nivel del

candidato, entre el 6% hasta el 20% del salario del aspirante, ofreciendo garantía por dicho personal.⁹

Incluso algunas de estas compañías contemplan otros servicios como lo son el personal temporal, manejo de nómina de empleados, etc., excluyendo con esto a la empresa que los contrata de responsabilidades con los empleados y de problemas laborales.

Sin embargo, para el puesto de cajero, que tiene un alto índice de rotación, la contratación de estas agencias resultaría excesivamente costosa.

* *Anuncios del trabajo*: Estos pueden ser por varios medios, el más común es el periódico, el cual debe ser diseñado y expresado para atraer a aquellos que potencialmente pueden realizar el trabajo, y para excluir a los no capacitados. No vale la pena perder el tiempo del seleccionador, ni del entrevistado, estudiando a candidatos no idóneos para el puesto.¹⁰

Además del periódico se pueden utilizar otros medios como lo son la radio, revistas, televisión, etc., los cuales tienen un costo excesivamente alto, por lo que no son siempre aconsejables.

Sin embargo, existen anuncios muy utilizados en la banca, sobre todo para los puestos de cajeros, y es el diseño de posters con la vacante y el perfil, los cuales pueden ser colocados en sucursales de la zona donde se tienen vacantes, y así todos los clientes, e incluso el propio personal, podrá correr la voz y presentar amigos, compañeros de escuela, etc. para concursar para la cobertura de las vacantes.

⁹ *cfr.*, ARMSTRONG, Michael, *Gerencia de recursos humanos*, p.150

¹⁰ *cfr.*, BRADDICK, W.A.G., *Management para banqueros*, p.178

• **Apoyo externo:** Como apoyo externo entendemos a la ayuda que solicita el reclutado a otras empresas para la obtención de candidatos, dichas empresas no pertenecen al grupo de intercambio, y con las cuales se va teniendo contacto a lo largo del desempeño del puesto de reclutador, son relaciones que se hacen con personas encargadas del reclutamiento en otras empresas, y estas relaciones se establecen en cursos, ferias de reclutamiento, eventos de recursos humanos, etc. Serían los llamados "contactos", y se les solicita apoyo indicándoles las características del puesto a reclutar, en ocasiones la empresa a la cual se solicitó el apoyo envía, vía fax, un listado de posibles candidatos extraídos de su cartera, o en ocasiones ofrecen su cartera para que el reclutador asista a su empresa y busque candidatos.

"Será determinante en la efectividad del reclutamiento la anticipación con que hayan sido planeadas las necesidades. Esto permite escoger el mejor personal disponible en el mercado de trabajo, planear e iniciar los programas de entrenamiento en tiempo oportuno y cubrir las vacantes con la anticipación solicitada. No se debe desconocer que el reclutamiento implica un costo que no siempre se justifica por la magnitud de la organización y la rotación del personal que ésta tiene."¹¹

♦ ENTREVISTA INICIAL O PRELIMINAR

Esta entrevista pretende "detectar" de manera gruesa y en el mínimo de tiempo posible los aspectos más visibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para

¹¹ ARIAS GALICIA, Fernando, *op.cit.*, p.283

relacionarse, intereses, etc., con el objeto de descartar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto a cubrir; en esta entrevista debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, el horario de trabajo, la ubicación física, a fin de que el decida si le interesa seguir adelante con el proceso.¹²

Esta entrevista la lleva a cabo el reclutador, e inmediatamente al término de ésta debe llenar el formato de reporte de entrevista inicial (anexo 4), con el fin de conocer las impresiones que causó el candidato en una primera entrevista ya sea para realizar un reporte final y llevar a cabo su contratación o si se guarda en cartera de candidatos para algún otro puesto (por no haber cubierto el perfil) y considerar estos comentarios para cuando surja alguna vacante de otro puesto donde sí cubra el perfil.

Una vez que el reclutador tiene preseleccionados a varios candidatos para el puesto de cajero, se coordina con la analista de selección para armar un grupo de evaluación en cuanto al día y la hora.

Es deber del analista de reclutamiento avisar a los candidatos del día, hora, lugar y duración de su próxima evaluación. Y de ser posible esto debe realizarse desde el término de la entrevista inicial, con el fin de ahorrar tiempo en llamadas telefónicas, así mismo se le entrega una solicitud de empleo al candidato para que la llene en su casa y la presente el día de su evaluación.

¹² *cfr.*, *ibidem.*, p. 264

Dicha solicitud (anexo 5) abarca básicamente datos personales del candidato, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseados, disponibilidad para iniciar labores, etc.¹³

◆ EVALUACIÓN

La sola entrevista puede ser un método ineficiente de selección de personal. Quienes entrevistan pueden tener prejuicios o no lograr la evidencia que necesitan o dejar que los candidatos los cieguen. En una entrevista la única evidencia que se tiene acerca de lo que sabe o puede hacer un candidato, proviene de la información que el candidato da y muchas veces esta puede ser manipulada por el mismo candidato para obtener el empleo. Aunque las pruebas no pueden remplazar una entrevista, si se preparan y administran adecuadamente, sí pueden constituir una evidencia adicional e imparcial para realizar una conclusión del candidato.¹⁴

Una vez que se ha formado el grupo de evaluación de cajeros, el evaluador debe preparar todo el material que utilizará para dicha evaluación, de preferencia esto debe hacerse un día antes por lo menos, esto es las pruebas a aplicar, las hojas que utilizará, preparar lápices con punta y goma para los evaluados, revisar las condiciones del área de evaluación, etc.

Todo esto con el fin de iniciar puntualmente la evaluación y no hacer esperar a los candidatos, a los cuales, por su parte, se les da una tolerancia máxima de 10 minutos

¹³ cfr., idem

¹⁴ cfr., ARMSTRONG, Michael, op.cit., p.163

de retraso para asistir a la evaluación, en caso de que lleguen después de los 10 minutos no se les aplica la evaluación y es una de las causas de baja de un candidato.

Estas evaluaciones son programadas, generalmente, temprano ya que es cuando el candidato se encuentra sin cansancios de todo un día, ni presiones.

"En esta etapa del proceso técnico de selección, se hará una valoración de la habilidad y potencialidad del individuo, así como de su capacidad en relación con los requerimientos del puesto y las posibilidades de futuro desarrollo."¹⁵

Como primer paso para comenzar la evaluación, el evaluador deberá presentarse, explicar brevemente en que consistirá dicha evaluación y procurar tranquilizar a los candidatos, quienes generalmente llegan un poco nerviosos, deberá repetirles la duración aproximada de la evaluación y sobre todo hacerlos sentir cómodos a lo largo de todo el proceso.

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

Army beta: Esta es una prueba de las llamadas pruebas de aptitud las cuales intentan medir el nivel de inteligencia de la persona, los puntos a evaluar son su capacidad de razonamiento, la capacidad verbal, numérica y espacial.¹⁶

Es la primera en aplicarse para evitar el cansancio del candidato y obtener resultados reales. Esta prueba se seleccionó de acuerdo al nivel escolar que debe tener un cajero,

¹⁵ *ibidem*, p. 270

¹⁶ *cfr.*, BRADDICK, W.A.G., *op.cit.*, p.183

el cual, como ya se mencionó es como mínimo la preparatoria. Consiste en varias tareas con un tiempo límite para la realización de cada una.

En ocasiones cuando existe poco tiempo para la selección de cajeros, se suelen dar altas y bajas de acuerdo al nivel de inteligencia de los candidatos, evitando así seguir todo el proceso con aquellos que no tengan resultados satisfactorios en esta prueba.

Cleaver: Es una herramienta de diagnóstico de profundidad creado con el propósito de dar predicciones acerca del éxito o fracaso en los requerimientos de trabajo en general, revelándonos también la compatibilidad de trabajo en términos generales. Simplemente se trata de conocer si el tipo de comportamiento del candidato coincide con el requerido por el puesto vacante.¹⁷

Para la aplicación de esta prueba se entrega al candidato la hoja de respuestas del Cleaver (anexo 6), en la cual se presentan adjetivos calificativos los cuales se encuentra en grupos de cuatro, de cada cuatro el candidato tendrá que señalar con una X en la columna M el adjetivo que más lo define y en la columna L, el que menos lo define o con el que menos se identifica, quedando así de cada grupo de cuatro, uno con X en M, uno con X en L y dos en blanco.

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

Los resultados se grafican en cada uno de los espacios del formato designado para tal fin (anexo 7) y con base en estas gráficas es como se interpreta el test.

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

¹⁷ cf., SOCIEDAD DE PSICOLOGÍA APLICADA, A.C., Manual de evaluación del potencial de desarrollo y planeación de carrera., p.3

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

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

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

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

Combinando los resultados de estas siglas con cada una de las columnas se obtienen los resultados necesarios.

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

Para llevar a cabo esta prueba se le entregan a cada candidato tres hojas blancas sin ningún logotipo o marca y lápiz con goma. Las indicaciones son: en la primer hoja dibujar una figura humana lo más completa posible y escribir una historia acerca de dicha figura al reverso de la hoja; con la cual se ve cómo se percibe la persona a si misma en su contorno o medio ambiente.

En la segunda hoja se debe dibujar otra figura humana, pero esta vez del sexo opuesto a la primera y tiene que escribir también, una historia al reverso de la misma. Con esta se obtiene como percibe a la figura del sexo opuesto.

La tercer hoja es para una extensión de dicha prueba, en la cual el candidato tendrá que dibujar otra figura humana, pero esta vez bajo la lluvia, y con su historia al reverso, con este dibujo se conoce como reacciona la persona ante las presiones del entorno.

Para calificarlo se toman en cuenta todos los rasgos del dibujo, desde el tamaño de las figuras hasta los detalles mínimos como anillos, pulseras, arreglo personal del dibujo, etc. Cada uno de los trazos y la forma en la que los realice tienen un significado.

Las historias escritas al reverso de cada dibujo tiene dos objetivos principales; el primero es conocer la letra del candidato y por medio de grafología obtener rasgos de la personalidad, tanto por su tipo de letra como por su redacción, ortografía, etc. Y el segundo objetivo es ampliar los rasgos de personalidad y sobre todo nos permite tener aproximaciones a una posible área de conflicto.

Para esta prueba no se tiene límite de tiempo y los resultados que arroja son de gran valor para tomar una decisión.

Accuvisión: Esta es un prueba técnica, en donde por medio de videos se le presentan a los candidatos situaciones de la vida real del puesto de cajeros, dándoles tres opciones a cada situación pensando en como reaccionarían ellos, o cual sería el lineamiento a seguir. Posteriormente se capturan las respuestas del candidato y el sistema da los resultados de la prueba indicándonos también en qué porcentaje ese candidato, podrían ser un buen cajero, en relación con otros evaluados en el sistema.

Una vez terminada la evaluación, el evaluador agradece a los candidatos su asistencia y programa a los candidatos dados como "altas" de acuerdo al Army Beta a una entrevista posterior. El evaluador tuvo ya que haber calificado dicha prueba, mientras los asistentes realizaban las demás para poder dar altas y bajas.

◆ ENTREVISTA PROFUNDA

Una vez que el candidato ha pasado las etapas de la primera selección, se acerca el punto crítico del programa, o sea la entrevista final. En esta entrevista, la información obtenida en la entrevista inicial, junto con la solicitud y las pruebas aplicadas, se integran con otros factores de los antecedentes personales y se toma la decisión final. También confiamos a esta entrevista la apreciación de aquellos rasgos que es imposible determinar por otros medios.¹⁸

La tarea del entrevistador es preparar el ambiente en que se realizará la entrevista, en dicho ambiente se incluye la actitud del entrevistador desde el momento en que recibe al solicitante.¹⁹ Esto es, hacer sentir cómodo, tener una presentación adecuada, procurar no retrasar la hora convenida para la entrevista y centrar toda su atención en él, evitando interrupciones como podrían ser llamadas telefónicas o visitas durante el desarrollo de la entrevista.

Algunos consejos que da Braddick para llevar a cabo una entrevista provechosa son los siguientes:

- ✓ Tener en mente los objetivos bien definidos.
- ✓ Trazar un esquema de preguntas por las cuales guiarse.
- ✓ Utilizar un lenguaje sencillo.
- ✓ Darle tiempo al candidato antes de responder.
- ✓ Analizar las respuestas.

¹⁸ cf., FEAR, Richard A., La entrevista de evaluación, p.29

¹⁹ cf., ARIAS GALICIA, Fernando, op.cit., p.265

- ✓ Observar e interpretar los gestos del candidato.
- ✓ Mantener una atmósfera neutral y amistosa.
- ✓ No hablar demasiado.²⁰

La entrevista profunda debe realizarse, de preferencia, una vez calificadas todas las pruebas que se le aplicaron al candidato, con el fin de reforzar información y realizar una integración lo más clara y completa posible.

Usualmente no es necesario que el entrevistador inicie la conversación con preguntas directas sobre antecedentes personales, dado que la información que tiene a la vista le marca el curso general a seguir; una de las finalidades que se presentan con más frecuencia en la entrevista es la de verificar y complementar la información que el candidato facilita en el curriculum o solicitud de empleo. Visto desde este punto, la solicitud de empleo sirve como recordatorio en cuanto a los puntos esenciales que se deben considerar.²¹ Sin embargo, siempre es aconsejable que se corroboren los datos dados por el candidato, ya sea en su curriculum o en su solicitud de empleo, de manera rápida y esto puede dar pie a alguna solicitud extra de información, como por ejemplo, verificar el domicilio del empleado y en ese momento aprovechar para preguntarle con quién vive y cuánto tiempo tiene de habitar en el mismo domicilio.

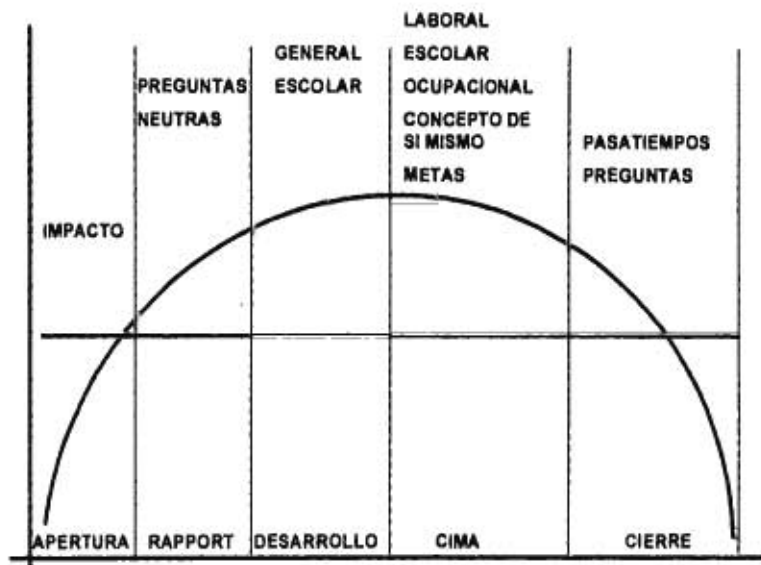
Las fases de una entrevista podemos representarlas con la gráfica mostrada en el cuadro número 1.

²⁰ cfr., BRADDICK, W.A.G., op.cit., p.187

²¹ cfr., VAN DYKE BINGHAM, Walter., et.al., Como entrevistar., p.138

CUADRO 1

FASES DE UNA ENTREVISTA*



* Propuesta de la autora

Con base en la gráfica anterior definiremos los pasos a seguir durante la entrevista profunda:

- **Apertura**

Es el recibimiento del candidato, darle las gracias por haber asistido a la entrevista y el comienzo de la misma.

- **Rapport**

Este término significa "concordancia", "simpatía" es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante, y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda ésta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas neutras, las cuales deberán poner en tensión al candidato, interés en escucharle y, por el contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc.

El propósito del rapport es "romper el hielo". Frecuentemente este acercamiento inicial no se realiza en el terreno verbal, sino más bien a través de actitudes: mostrándose cordial o amistoso. O cuando se realiza en forma verbal puede ser con comentarios externos a la entrevista, como el preguntarle si no tuvo problemas para llegar o comentando temas intranscendentes como el clima o el tráfico de ese día.²²

²² *cfr.*, ARIAS GALICIA, Fernando, *op.cit.*, p.206

Lo importante es hacer sentir al candidato y como si estuviera platicando con un amigo, cómodo y sin presiones .

- **Desarrollo**

Una vez establecido el rapport se puede comenzar con corroborar los datos personales del solicitante e información general.

- **Cima**

Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a la exploración de las áreas que se hablan visto de manera general, esta vez profundizando en ellas, como lo son:

1. *Historia laboral:* Con el fin de ver el progreso del individuo en el ámbito laboral, su estabilidad, ingresos económicos, actitud ante sus jefes anteriores, habilidades para relacionarse, en resumen, su desenvolvimiento en el ámbito laboral. Comenzando siempre por su empleo actual o último.
2. *Historia educativa:* En esta área se pretende ver si ha existido continuidad en sus estudios, duración de los mismos y su desarrollo en este ambiente, calificaciones, materias de su preferencia, forma de manutención de sus estudios, etc.

3. *Historia personal*: La información a obtener implica indicadores del concepto que el individuo tiene de sí mismo, de sus padres, hermanos, esposa, hijos y demás familiares que le rodean en su vida diaria, de su mundo y su vida en general, nos va a dar la pauta de sus relaciones interpersonales.

En esta área se explora también, en forma verbal, la salud en general del candidato y los antecedentes familiares en cuanto a salud se refiere.²³

En el puesto de cajeros este punto es de vital importancia, con el fin de determinar el nivel socioeconómico al que pertenece el candidato y corroborar que no existan dependientes económicos que posteriormente pudiera costar a la institución, como por ejemplo con el servicio médico.

4. *Proyectos a corto y largo plazos*: Básicamente se desea conocer cómo pretende proyectarse al futuro, realizarse y autodeterminarse el entrevistado en sus metas.

5. *Tiempo libre o pasatiempos*: Se busca obtener información sobre el uso que da a su tiempo libre, con el fin de precisar la manera como canaliza sus tensiones y hace uso de su responsabilidad personal. Así como conocer si realiza algún tipo de deporte o tiene algún pasatiempo que nos pudiera ampliar la información acerca de su personalidad.

Con este último punto se comienza a salir del climax de la entrevista y damos paso a la siguiente etapa.

²³ *cfr. ibidem*, p.267-268

- **Cierre**

Cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones del puesto e inclusive hasta de la misma entrevista y, finalmente, se le da a conocer cuál es el siguiente paso a realizar en su proceso.

Si el candidato no es aceptable se le deberá orientar, esto podría ser ofreciéndole boletínario en los grupos de intercambio para algún puesto acorde a su perfil e intereses u ofreciéndole algún otro puesto vacante en la organización, esto en caso de ser un buen candidato que no cumpla con el perfil del puesto en cuestión. Con el fin de que la persona sienta que todo lo realizado hasta ese momento "valió la pena" y que no ser aceptado, no implica derrota sino, por el contrario, un estímulo para buscar un empleo que le permita el aprovechamiento más adecuado de sus recursos.²⁴ Y esto es lo que convierte en una tarea pedagógica el proceso de selección.

- ♦ **EXAMEN MÉDICO, ESTUDIO SOCIOECONÓMICO Y SOLICITUD DE DOCUMENTOS**

Estos trámites se llevan a cabo una vez que el candidato es apto en todos el proceso anterior, realizándose de manera simultánea, a continuación se explicará cada uno de ellos.

²⁴ *cf.*, *ibidem.*, p. 268-269

- **EXAMEN MÉDICO**

El médico debe ser considerado un miembro más del grupo de selección y debe tener una idea muy clara de la descripción del trabajo y de la especificación del personal para saber qué es lo que busca.²⁵

El proceso a seguir para los exámenes médicos es dar al candidato dos pases, autorizados por recursos humanos, para que asista a una de las sucursales del laboratorio contratado por el banco, en donde le realizarán los exámenes de admisión ya establecidos entre el servicio médico de la institución y el laboratorio. Al candidato le toman una muestra de sangre, una de orina y una placa de tórax; todo esto reforzado con una exploración física cuidadosa y un interrogatorio con el solicitante, dichos resultados son enviados al coordinador de servicio médico de la institución, con un reporte donde se engloban los resultados obtenidos y donde se sugiere si es un candidato aceptable o no aceptable, dando el médico, su visto bueno y remitiendo dicho reporte a la gerencia de reclutamiento y selección.

Este examen médico de admisión es de gran importancia en las organizaciones, al grado de llegar a influir en elementos tales como índices de ausentismo y puntualidad.

Dichos exámenes se encuentran sustentados en los artículos 15, 16 y 17 del reglamento de higiene y seguridad de la Secretaría del Trabajo, dado que redunda en los beneficios individuales, colectivos y nacionales.

²⁵ *cf.*, BRADDICK, W.A.G., *op.cit.*, p.184

La realización de los exámenes médicos es financiada por la institución. Con estos exámenes se cumplen una serie de metas particulares:

- a) Contratar Individuos capacitados para la realización de un determinado trabajo.
- b) Evitar que algún aspirante con padecimiento infecto contagioso pueda transmitir el mal.
- c) Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.
- d) Proteger al aspirante de futuras enfermedades profesionales al valorar su estado de salud.

El rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional. Lo anterior se le debe informar al candidato y orientarlo sobre posibles fuentes de tratamiento.²⁶

Los resultados de estudios médicos siempre se deben manejar de manera confidencial, teniendo únicamente acceso a ellos el personal de servicio médico y el área de reclutamiento y selección.

²⁶ cfr., ARIAS GALICIA, Fernando, op. cit., p.271-272

- **ESTUDIO SOCIOECONÓMICO**

La investigación socioeconómica debe cubrir tres áreas principales:

1. Proporcionar una información de la actividad sociofamiliar, a efecto de conocer las posibles situaciones conflictivas que influyan directamente en el rendimiento del trabajo.
2. Conocer lo más detalladamente la posible actitud, responsabilidad y eficacia en el trabajo en razón de las actividades desarrolladas en trabajos anteriores.
3. Corroborar la honestidad y veracidad de la información proporcionada a la institución con anterioridad.²⁷

El estudio socioeconómico se realiza por medio de un despacho externo a la institución, enviándoles un formato, que previamente llena el solicitante (anexo B), con todos los datos necesarios para realizar el estudio.

Al recibir el despacho el cuestionario procede a concertar una cita con el candidato para visitarlo en su casa; durante esta visita el encuestador solicita al candidato toda su documentación, como acta de nacimiento, certificados de estudios, comprobantes de trabajos anteriores, comprobante de domicilio, identificación, etc. y realiza una serie de preguntas acerca de los ingresos y egresos familiares, propiedades, deudas, etc. Y al término de la entrevista el encuestador toma 1 ó 2 fotografías de la casa del candidato, con el fin de incluirlas en el reporte, para que así el área de reclutamiento y selección pueda tener una idea mucho más clara del ambiente en el que vive el candidato.

²⁷ *cf.*, *ibidem*, p.273

Posteriormente el encuestador visita los lugares donde el candidato prestó sus servicios con anterioridad, con el fin de corroborar sus fechas de ingreso y salida, sueldos, puestos y desempeño durante su estancia en esas instituciones, la mayoría de las veces esta investigación se realiza cuestionando al último jefe del candidato, sin embargo no siempre es posible y entonces se recurre a recursos humanos de la institución.

El estudio socioeconómico es de suma importancia para el puesto de cajero, dado que, como lo hemos mencionado anteriormente, los cajeros tienen en su labor diaria que trabajar con valores, y con el estudio socioeconómico se detecta si tuvieron problemas en sus trabajos anteriores con manejo de efectivo, o se detecta si la situación económica del candidato es tan mala que podría ser una gran "tentación" que trabajara con dinero. O simplemente el estudio nos da información de cómo fueron sus relaciones con sus compañeros anteriores o incluso si tuvo fricciones con clientes.

Por todo lo anterior es requisito indispensable antes de contratar a cualquier persona, y con mayor razón a los cajeros, contar con los resultados de sus estudios socioeconómicos y verificar que los datos coincidan con los dados en su solicitud de empleo o curriculum.

- **SOLICITUD DE DOCUMENTOS**

Esto es dar al candidato la lista de documentos que la institución requiere para su contratación. (anexo 9)

Señalándole al candidato una fecha límite de entrega de dicha documentación al área de reclutamiento y selección, con el fin de no retrasar su contratación.

Una vez que se ha terminado de integrar el expediente, es labor de la gerente de reclutamiento y selección platicar con los cajeros y acordar con ellos la sucursal y el horario en el que serán asignados, así como su fecha de contratación.

Cabe mencionar que los últimos pasos (examen médico, estudio socioeconómico y solicitud de documentos) se llevan a cabo en forma simultánea con la capacitación que se le da a los aspirantes al puesto de cajero, y son contratados al término de este curso.

Dicho curso lo lleva a cabo el área de capacitación, y se refiere básicamente al manejo del sistema que manejan las sucursales para realizar los movimientos, conteo rápido de billetes, así como pláticas sobre detección de billetes y cheques falsos. Y que la capacitación real la reciben, por parte de la sucursal, una vez que ya han sido contratados.

Sin embargo, al término del curso que imparte el área de capacitación todavía existe la posibilidad de que dicha área considere que un candidato no cuenta con las

habilidades necesarias para el puesto y lo reporte al área de reclutamiento y selección, lo cual es un factor para detener la contratación del aspirante.

Al ser aceptado el candidato, se le informa de su fecha de ingreso y se programa una cita con la persona encargada de contrataciones, la cual es la responsable de elaborar contrato y de informar al candidato de las prestaciones con las que cuenta, así como de entregarle su ejemplar de contrato colectivo de trabajo y reglamento de la institución.

II.1.1 Logros, posibilidades y limitaciones

Durante el tiempo que he desempeñado este puesto, he tenido muchos logros y satisfacciones, los cuales se pueden englobar básicamente en ver el desarrollo de un cajero que ha sido contratado por el área a mi cargo, vivir junto con él, el cumplimiento de sus metas, y sobre todo el desarrollo dentro del banco, el que sea tomado en cuenta para promociones y pueda dar lo mejor de sí para la institución.

Dentro de las posibilidades hay muchas, ya que candidato que es contratado es una posibilidad de un futuro gran banquero, ya que gracias a la capacitación que se le imparta, a la motivación que se le de y a su desempeño diario podrá tener desarrollo dentro de la banca, y poco a poco ir alcanzando puesto más altos y de acuerdo a sus intereses personales y profesionales, para que en un futuro alcance puestos en niveles superiores e incluso con el tiempo pueda ocupar puestos de dirección y los desempeñará eficientemente gracias a sus conocimientos, preparación y experiencia,

pero sobre todo porque esa persona habrá empezado desde abajo, desde un puesto de cajero, lo cual lo hace conocer los pilares de cualquier institución bancaria.

Dentro de las limitaciones a las que me he enfrentado, una de las principales es el no llevar estadísticas de los motivos de baja de los cajeros, lo cual nos ayudaría mucho para repetir errores en la contratación de los candidatos.

Otra limitación, la cual es la de más importancia, ha sido el proceso de fusión de dos instituciones con diferente ideología, cultura, objetivos, políticas, historia, etc., con lo cual si no se informa oportunamente al empleado de los cambios de su institución puede ocasionar lo que se ha vivido en banca reforma: una incertidumbre e inseguridad que solo arroja rotación de personal y mal desempeño de las labores de cada empleado.

Al proceso de integración de dos instituciones lo podemos dividir en tres etapas: la preintegración, la integración y postintegración, los cuales tienen principalmente los siguientes problemas:

PREINTEGRACIÓN:

1. Falta de planeación estratégica que rodee la integración de los dos tipos de organizaciones, especialmente la integración de los aspectos humanos y organizacionales.
2. Dificultad para tomar en cuenta factores humanos y organizacionales antes de la decisión de la fusión.

3. Dificultad para ser exhaustivos en el momento de tener en cuenta estos factores

INTEGRACIÓN:

4. Dificultad para establecer una relación basada en la confianza y la cooperación entre las dos organizaciones.
5. Dificultad para decidir sobre el momento apropiado para proceder a la integración.
6. Dificultad para controlar el aspecto emotivo de la fusión.

POSTINTEGRACIÓN:

7. Incompatibilidad de los estilos de gerencia.
8. Incompatibilidad de las culturas organizacionales.²⁸

Estos problemas deberían ser tomados en cuenta en cualquier tipo de fusión y del mismo modo debe ser tomado en cuenta el tamaño de las instituciones que se fusionan, dado que una institución pequeña durante el tiempo que lleve funcionando no se ha enfrentado a los mismo problemas que una institución mayor.

Sin embargo, es importante no perder de vista que una fusión es ante todo cuestión de acoplamiento, y no de un solo acoplamiento, sino de varios acoplamientos, dado que se acoplan áreas con diferentes funciones, se acopla gente con diferente ideología y cultura laboral y todo se tiene que volver un solo "todo".

²⁸ *cfr.*, GUERIN, et al., *Planeación estratégica de los recursos humanos*, p. 114

II.2 Presentación de la propuesta

Al ser Banco Reforma un banco que recientemente pasó por una integración con la red de sucursales de otra institución, por la compra que realizó, se ha generado una rotación mucho mayor de lo que se venía manejando, sobre todo en el puesto de cajero universal.

Lo anterior debido a la inseguridad sentida por muchos empleados, a la ampliación de horarios, lo cual afectó a muchos en sus estudios o actividades personales.

Ante tal rotación, el área de reclutamiento y selección ha tenido que realizar reclutamiento, selección y contrataciones masivas sobretodo para este puesto, lo cual en ocasiones ha repercutido en no dar la atención personalizada que merece cada candidato que se contrata.

Por todo lo anterior, a continuación propongo algunos puntos para conocer los motivos reales de rotación de cajeros y atacarlos directamente, así como para mejorar la atención a los candidatos y por lo tanto perfeccionar la selección con el fin de contratar mejores candidatos y reducir el índice de rotación de este puesto.

- Rediseñar la presolicitud con un formato mucho más sencillo y corto que evite a los candidatos escribir demasiado y llegar a tardarse cerca de quince minutos sólo en dejar un curriculum, y además el cual dará los datos básicos necesarios a la analista

de reclutamiento, con el fin de facilitar su labor de búsqueda, teniendo al frente de todo curriculum la nueva presolicitud (anexo 10).

- Rediseñar la solicitud de empleo, omitiendo datos innecesarios, al igual que en la presolicitud, reduciendo al máximo el formato, sobre todo en la actualización de datos solicitados, ya que la actual es demasiado larga, además de solicitar al candidato datos inútiles, como lo es si ha tenido multas. De esta forma le facilitaremos mucho más al candidato su proceso de selección y contratación al no tener que llenar largos formatos.
- Una vez que el banco haya logrado cierto grado de estabilización, y se hayan cubierto las vacantes del puesto de caja en su mayoría; propongo se forme un grupo de candidatos, seleccionados perfectamente y capacitarlos, y de ser posible llevar a cabo su contratación y tenerlos como apoyo en diferentes sucursales. De este modo cuando se generara una vacante se podría cubrir inmediatamente sin afectar las operaciones de la sucursal. Este pull de cajeros podría ser aproximadamente de 15 personas y estarían distribuidos de acuerdo a los Centros Financieros del Banco.
- Propongo que en el momento de ser contratado un cajero, e incluso cualquier candidato para cualquier área, la persona que realice la contratación le solicite llene un formato de evaluación de proceso de selección (anexo 11) gracias al cual evaluaremos el trato que se le da a cada candidato, evaluando la evaluación, el servicio médico y el estudio socioeconómico, y gracias a esto se podrá mejorar día a día en el proceso de reclutamiento y selección y dar a los candidatos la atención que

se merecen. Con dichos formatos contestados por los candidatos se podrán sacar porcentajes mensuales y mejorar el proceso en la fase que se necesite.

- Como último punto, siendo el más importante propongo llevar un control estadístico de las causas de renuncia del personal para lo cual diseñé un formato de entrevista de salida (anexo12), el cual deberá ser contestado por los empleados en el momento de su renuncia.

Dicho formato contiene preguntas sobre su estancia en el banco, con el objeto de conocer su desarrollo y desenvolvimiento desde su ingreso hasta la fecha de su renuncia, así como los motivos de la misma.

Gracias a esto podremos detectar deficiencias dentro de la institución y mejorarlas.

Lo más importante durante todo el proceso para ingreso de un cajero y una vez que se integra a la institución, es tener presente que todos somos seres humanos, y que el recurso humano es vital para que subsista cualquier institución de cualquier giro, pues una adecuada selección depende en última instancia el desarrollo de la persona en la institución, y esta es la vertiente educativa que debe explotar un pedagogo en el área de selección.

Sin olvidar la importancia de la motivación que se le da una vez contratado para que se sienta satisfecho con su labor diaria y rinda al 100%.

III. CONCLUSIONES

Con base en lo expuesto durante este trabajo, podemos concluir lo siguiente:

- El puesto de cajero es uno de los más importantes de la institución, y debe existir conciencia de esto por parte de los empleados de todos los niveles del banco, debido a que el cajero es la "cara" de la institución ante el cliente, tan es así que mucho dependerá de la atención y trato de los cajeros, para lograr la permanencia de los clientes en la institución. Y al lograr la permanencia y captación de un número mayor de clientes la institución tendrá un crecimiento mayor y por lo tanto los empleados de todas las áreas, un desarrollo profesional de acuerdo a su capacidad.
- Al ser el cajero uno de los puestos más importantes del banco, es muy importante tratar de hacerlos sentir como tales, cada empleado deberá ser motivado con incentivos, capacitación, promociones y haciéndole sentir que su trabajo es vital para la institución.
- Al conseguir que el empleado se sienta motivado, lograremos que disfrute su trabajo, no lo vea como algo rutinario y se prepare para lograr un desarrollo dentro de la institución, consiguiendo con esto que dé una mejor atención al cliente y por lo tanto el cliente se sienta satisfecho por el servicio que le brinda su banco.
- En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de un cajero, es necesario que los candidatos se sientan parte de la institución desde el primer día que visiten sus oficinas, motivarlos desde el proceso de selección y darles la atención que cada uno

merece; y no sólo por ser un puesto tan importante, sino por ser seres humanos que merecen ese respeto.

- Es importante que al efectuarse cambios fuertes dentro de una institución, como suceden en el caso de una fusión, una compraventa, etc. se informe oportunamente a todo el personal, con el fin de evitar los "chismes" o información errónea que cause inseguridad en los empleados; al mantenerlos informados sobre los cambios y futuro de la institución, lograremos evitar que el empleado demerite su labor por sentir miedo o inseguridad en cuanto a su estabilidad laboral y su desarrollo.
- Es importante conocer los principales motivos de rotación en este puesto con el fin de poder atacarlos desde el proceso de reclutamiento y selección, y esto como se expuso anteriormente, se puede detectar por medio de la entrevista de salida; llevar un control de estadísticas, porcentajes y datos importantes, con los cuales se podrán realizar las modificaciones necesarias para una mejor selección y contratación y por lo tanto un menor índice de bajas; inclusive si llegara a ser necesario modificar el perfil del puesto, sería recomendable hacerlo, si es que con esto se logra reducir el índice de rotación.

De este modo, se logrará mantener una institución con empleados satisfechos con su labor y por lo tanto se brindará un servicio más eficiente y un trato más amable con los clientes con lo que se lograría el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Es importante que todo el personal que labora en el área de Recursos Humanos tome conciencia de la importancia del ser humano y que en todo momento recuerde que son personas y como tales deben ser tratadas.

El pedagogo como profesional de la educación es capaz, gracias a su formación científico-técnico-humanista, de contribuir dentro de cualquier institución, como una institución bancaria, al desarrollo y permanencia de sus empleados. Por todo esto, el pedagogo juega un papel de enorme valor al aplicar sus conocimientos y habilidades en el área de reclutamiento y selección de personal, puerta de entrada de toda empresa exitosa.

IV. BIBLIOGRAFIA

1. ARIAS GALICIA, Fernando
Administración de los recursos humanos
México D.F., Ed. Trillas, 1984., 536 p.
2. ARMSTRONG, Michael
Gerencia de recursos humanos
Bogotá Colombia, Ed. Legis, 1991., 266 p.
3. BRADDICK, W.A.G.
Management para banqueros
Barcelona España, Ed. Gestión 2000, 1990., 383 p.
4. CHAVARRIA OLARTE, Marcela, et.al.,
Orientaciones para la elaboración y presentación de tesis
México D.F., Ed. Trillas, 1993., 115 p.
5. DAVIS, Keith, et.al.
Comportamiento humano en el trabajo
México D.F. , De. McGraw Hill
3ª de. En español., 1991., 734 p.
6. FEAR, Richard A.
La entrevista de evaluación
Buenos Aires Argentina, Ed. Paidós, 1979., 235 p.
7. GUERIN, et.al.
Planeación estratégica de los recursos humanos
Bogotá Colombia, Ed Legis, 1992., 362 p.

ESTA TESIS NO DEBE
CALAR DE LA BIBLIOTECA

8. ROBBINS, Stephen
Comportamiento organizacional
México D.F. De. Prentice Hall
3º de., 1988., 566 p.
9. VAN DYKE BINGHAM, Walter
Como entrevistar
Madrid, Ed. Rialp, 1973., 348 p.
10. WERTHER, William., et al.
Administración de personal y recursos humanos
México D.F. , De. Mc Graw Hill
3º de., 1991 395 p.

A N E X O 1

EL PRESENTE FORMATO DEBERA SER LLENADO UNICAMENTE POR LOS EMPLEADOS QUE BUSQUEN UN CAMBIO DE HORARIO O DE SUCURSAL.

CAMBIO DE: HORARIO () SUCURSAL () AMBOS ()

NOMBRE: _____
 PUESTO: _____ NO. NOMINA: _____
 HORARIO ACTUAL: _____ ANTIGUEDAD: _____
 SUCURSAL ACTUAL: _____

ESTUDIAS ACTUALMENTE: SI () NO ()
 HORARIO DE ESTUDIOS: _____
 INSTITUCION: _____
 DOMICILIO INSTITUCION: _____
 CALLE NUMERO
 COLONIA DELEGACION

DOMICILIO PARTICULAR: _____
 CALLE NUMERO
 COLONIA DELEGACION

HORARIO DESEADO (SOLO PARA CAJEROS UNIVERSALES Y ASESORES DE VENTAS)
 7.45 - 15.45 HRS () 12.00 - 20.00 HRS. ()

ANOTA LAS 5 SUCURSALES DE TU PREFERENCIA, ENUMERANDO DEL 1 AL 5 POR PRIORIDAD

Centro de Costo	Sucursal
1 _____	_____
2 _____	_____
3 _____	_____
4 _____	_____
5 _____	_____

FIRMA DEL EMPLEADO _____

A N E X O 2

SOLICITUD DE PROMOCIÓN

Fecha _____
Día / Mes / Año

DATOS DEL EMPLEADO

Nombre (Apellido paterno, apellido materno, nombre (s))	No. de nómina	Sueldo	Tab.
Puesto actual	No. de puesto	Nivel	
Departamento	C. de Costo	Area	

DATOS DEL PUESTO VACANTE

Nombre del puesto	No. de puesto	Nivel
Departamento	C. de Costo	Area
Ciudad	Estado	
Persona a la que sustituye	Motivo	

DATOS DE LA PROMOCION

Fecha de promoción	Sueldo propuesto	Tab. propuesto	% incremento
--------------------	------------------	----------------	--------------

AUTORIZACIONES

NOMBRE Y FIRMA
SUBDIRECTOR DEL AREA

NOMBRE Y FIRMA
RECURSOS HUMANOS

A N E X O 3

PRE-SOLICITUD DE EMPLEO
RECURSOS HUMANOS MEXICO

DIA MES AÑO

FAVOR DE ANOTAR TODOS LOS DATOS A MANO Y DE MANERA CLARA, GRACIAS

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE (S)	SUELDO
PUESTO SOLICITADO		TELEFONOS	
DOMICILIO			
CALLE	NUMERO	COLONIA	CIUDAD
EDO. CIVIL:	<input type="checkbox"/> SOLTERO <input type="checkbox"/> CASADO <input type="checkbox"/> DIVORCIADO <input type="checkbox"/> UNION LIBRE	<input type="checkbox"/> VIUDO	<input type="checkbox"/> SEPARADO
FECHA NAC.	EQUAD	LICENCIA DE MANEJO:	SI NO
SERVICIOS MEDICOS QUE POSEE			
SOSTIENDO ECONOMICAMENTE A:			
	<input type="checkbox"/> PADRES	<input type="checkbox"/> ESPOSA	<input type="checkbox"/> HIJOS <input type="checkbox"/> HERMANOS
	<input type="checkbox"/> DOY APORTACION FAMILIAR	N° DE DEPENDIENTES	

ULTIMO GRADO ESCOLAR COMPROBABLE CON CERTIFICADO	_____
ULTIMO GRADO ESCOLAR ESTUDIADO	_____
ESTUDIOS ACTUALES	_____ HORARIO _____

EMPRESA	PUESTO	SUELDO	FECHA	CAUSA SALIDA
1	INICIAL	INICIAL	FE	
	FINAL	FINAL	A	
2	INICIAL	INICIAL	FE	
	FINAL	FINAL	A	
3	INICIAL	INICIAL	FE	
	FINAL	FINAL	A	
4	INICIAL	INICIAL	FE	
	FINAL	FINAL	A	

MEDIO POR EL QUE SE ENTERO DE BANCA PROMEX	_____
PERSONAS QUE CONOCE DE LA INSTITUCION	_____
FAMILIARES DENTRO DE LA INSTITUCION	_____
¿HIZO SOLICITUD ANTERIOR EN BANCA PROMEX?	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
HORARIO DISPONIBLE DE TRABAJO	_____

FIRMA DEL SOLICITANTE

A N E X O 4

Banco Reforma

REPORTE DE ENTREVISTA INICIAL

DATOS GENERALES

NOMBRE	PUESTO SOLICITADO
EDAD	SUELDO SOLICITADO
ESCOLARIDAD	ESTADO CIVIL
FUENTE	

CARACTERISTICAS

CONCEPTO	APRECIACION				COMENTARIOS
	DEFICIENTE	REGULAR	BUENA	EXCELENTE	
APARIENCIA PERSONAL					
FORMA DE EXPRESION					
ESTABILIDAD LABORAL					
EXPERIENCIA APLICABLE AL PUESTO					
ACTITUD RESPECTO AL EMPLEO Y JEFE ANTERIOR					
INTERESES PRINCIPALES					
ACTITUD DURANTE LA ENTREVISTA					
COMENTARIOS					ENTREVISTO
					FECHA

SEGUIMIENTO SUGERIDO

CARTERA		
SOMETER A EVALUACION		
SOLICITANTE NO ACEPTABLE		
NO ACEPTABLE PARA EL PUESTO SOLICITADO		

A N E X O 5

ANEXO FOTOGRAFIA
RECIENTE
TAMBIEN EXIGIBLE

SOLICITUD DE EMPLEO

DATESE (LEER EN LA MANERA QUE ENTRA DE LOS DATOS) (LEER EN LA FORMA QUE SALE)

INFORMACION GENERAL

LUGAR Y FECHA		PUESTO DE TRABAJADOR		SUELDO QUE PIDE (MENSUAL)	
APELLIDO PATERNO		APELLIDO MATERNO		NOMBRE(S)	
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)		COLUMNA O ZONA POSTAL		CUIDADO Y ESTADO	
TELEFONO DOMICILIO		<input type="radio"/> CASA	<input type="radio"/> LE LLAMAN	SEXO	EDAD
		<input type="radio"/> OFICINA	<input type="radio"/> DEJAR RECADO		LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO
NACIONALIDAD		ESTADO CIVIL		<input type="radio"/> SOLTERO(A)	<input type="radio"/> VIUDO(A)
		<input type="radio"/> CASADO(A)	<input type="radio"/> DIVORCIADO(A)	<input type="radio"/> SEPARADO(A)	RELIGION
LICENCIA DE CONDUCIR		NUMERO	LUGAR Y FECHA DE EFECTUACION	CLASE	FECHA DE VENCIMIENTO
REGISTRO FISCAL DE CAUSANTES		NUMERO DEL SEGURO SOCIAL		NUMERO DE CARTILLA DEL SERVICIO MILITAR	

EDUCACION

NOMBRE DE LA INSTITUCION	DOMICILIO	SERVICIOS COMPLETADOS	FECHAS	CARRERA ESTUDIADA
PRIMARIA			DE 19 A 19	
SECUNDARIA			DE 19 A 19	
PREPARATORIA			DE 19 A 19	
COMERCIO			DE 19 A 19	
POSGRADO			DE 19 A 19	
PROFESIONAL			DE 19 A 19	
OTROS			DE 19 A 19	
CERTIFICADOS O TITULOS OBTENIDOS				

IDIOMAS

IDIOMA	LEER	ESCRIBIR
	<input type="radio"/> BIEN	<input type="radio"/> BIEN
	<input type="radio"/> REGULAR	<input type="radio"/> REGULAR
	<input type="radio"/> MAL	<input type="radio"/> MAL
	<input type="radio"/> NINGUN	<input type="radio"/> NINGUN

ASISTENCIA A SEMINARIOS, CONFERENCIAS, CURSOS DE ESPECIALIZACION, ETC

TEMA	NUMERO DE LA INSTITUCION	LUGAR Y FECHA	CURSO

ASISTENCIA A SEMINARIOS, CONFERENCIAS, CURSOS DE ESPECIALIZACION, ETC.

CONTINUACION

TIPO	NUMERO DE LA ASISTENCIA	UBICACION Y FECHA	DURACION

EMPLEOS ANTERIORES (A PARTIR DE SU ÚLTIMO EMPLEO)

NOMBRE DE LA EMPRESA		DOMICILIO		TELÉFONO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO
FECHA DE INGRESO	SUELDO INICIAL	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL O ACTUAL	CAUSA DE SEPARACION	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE DE LA EMPRESA		DOMICILIO		TELÉFONO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO
FECHA DE INGRESO	SUELDO INICIAL	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL O ACTUAL	CAUSA DE SEPARACION	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE DE LA EMPRESA		DOMICILIO		TELÉFONO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO
FECHA DE INGRESO	SUELDO INICIAL	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL O ACTUAL	CAUSA DE SEPARACION	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE DE LA EMPRESA		DOMICILIO		TELÉFONO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO
FECHA DE INGRESO	SUELDO INICIAL	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL O ACTUAL	CAUSA DE SEPARACION	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

NOMBRE DE LA EMPRESA		DOMICILIO		TELÉFONO	TIPO DE ESTABLECIMIENTO
FECHA DE INGRESO	SUELDO INICIAL	FECHA DE SEPARACION	SUELDO FINAL O ACTUAL	CAUSA DE SEPARACION	NOMBRE DEL JEFE INMEDIATO

¿ESTÁ TRABAJANDO ACTUALMENTE, ¿POR QUÉ DESEA CAMBIAR DE EMPLEO?

MAQUINAS DE OFICINA QUE SABE MANEJAR Y PROCESOS DE OFICINA U OTRA INDOLE QUE SABE OPEPAR

ESTADO DE SALUD

ESTATURA	TELÉFONO	INTELIGENCIA INTELIGENTE Y CON EL PARECER	
INDICE MASA CORPORAL (CÓMO HA SIDO)		DIFICULTAD PARA	
¿HA HECHO ALGUN TRATAMIENTO DE SU PROBLEMA O SI NO, ¿POR QUÉ NO HA HECHO TRATAMIENTO?			¿HA HECHO ALGUN TRATAMIENTO?
¿CÓMO SE SIENTE ACTUALMENTE?			

ECONOMIA

¿VIVE EN <input type="radio"/> CASA PROPIA <input type="radio"/> DE ALQUILER <input type="radio"/> RENTADA <input type="radio"/> DE ASISTENCIA		RENTA MENSUAL	SI VIVE EN CASA PROPIA <input type="radio"/> FACILITA <input type="radio"/> HIPOTECA	VALOR AFIRMADO	RENTAS MENSUALES
SI TIENE INGRESOS ADICIONALES A SU SALARIO, ANOTE LA CANTIDAD MENSUAL Y EL ORIGEN					
¿Tiene algún seguro? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		¿CÓMO SE PAGA?	NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN	CANTIDAD	
¿CUENTA CON CHEQUE AHORRADO? <input type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO		NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN		CANTIDAD MENSUAL	
NOMBRE DE PERSONAS O EMPRESA A CUYA DEBE		IMPORTE	MÓDULO DEL AJUSTE		
SI ES AFILIAO O TITULAR DE ALGUNOS PASEPASES, ANOTE NOMBRES, CANTIDADES Y CONCEPTOS					
SI AFORTA AYUDA ECONOMICA A SUS FAMILIARES, ANOTE EL PARENTESCO, LA CANTIDAD Y EL MÓDULO					
Bienes inmuebles de su propiedad (TERRENOS, CASAS, ETC.)					
DESCRIPCIÓN		UBICACIÓN		VALOR AFIRMADO	
Vehículos de su propiedad					
DESCRIPCIÓN		MARCA	MODELO	VALOR AFIRMADO	

ACTIVIDADES FUERA DEL EMPLEO

ORGANIZACIONES A LAS QUE PERTENECE O HA PERTENECIDO (CULTURALES, DEPORTIVAS, CIVILES, POLITICAS, PROFESIONALES Y RELIGIOSAS)		
NOMBRE	DOMICILIO	CANTIDAD PAGA O RECIBIDA
¿CÓMO SON SUS AJUSTES?		¿HA ESTADOS EN EL TIEMPO ALGUN FINANCIO LEGAL?
¿HA RECIBIDO INFORMACIONES DE TRANSITO? (EXPULSION)		

INFORMACION FAMILIAR

NOMBRE	DOMICILIO Y RELACION	EDUCACION	EDAD
PADRE			
MADRE			
H			
E			
N			
M			
A			
B			
S			

INFORMACION FAMILIAR

(IDENTIFICACION)

	NOMBRE	DIRECCION Y TELEFONO	OCCUPACION	EDAD
H I E M P L E A D O				
EMPRESA:				
H I J O S				
LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO CIVIL		LUGAR Y FECHA DE MATRIMONIO RELIGIOSO		

REFERENCIAS PERSONALES (ANOTE CINCO PERSONAS QUE LO CONZICAN QUE NO SEAN PARIENTES Y NO HAYA TRABAJADO PARA ELLOS)

NOMBRE	DIRECCION Y TELEFONO	OCCUPACION	TIEMPO DE CONOCERLO

INFORMACION COMPLEMENTARIA

¿EN CASO DE SER ACEPTADO SU SOLICITUD, CUANDO PODRIA EMPEZAR A TRABAJAR? _____ ¿QUINA VAJAJEN ESTE NECESARIO? _____

¿TENDRA DISPUESTO A CAMBIAR DE LUGAR DE RESIDENCIA? _____ ¿TIENE QUERIDO CON UNO DE LOS OTRAS? _____ ¿TIENE FAMILIA EN LA INSTANCIA? _____

¿PORQUE SU CASAR REFERENCIALES SON? _____ FIRMA DEL SOLICITANTE _____

A N E X O 6

AUTO-DESCRIPCION

Nombre _____ Fecha _____

Título _____ Puesto _____

Empresa _____ Depto _____

INSTRUCCIONES Las palabras (personas) abajo en blanco se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L a la palabra que en cada serie menos lo describe. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
entusiasta	___	___	voluntarioso	___	___	obediente	___	___	serenidad	___	___
genial	___	___	mente abierta	___	___	remisivo	___	___	incapaz	___	___
hambriento	___	___	simpatía	___	___	inconquistable	___	___	curioso	___	___
hospital	___	___	animoso	___	___	juguetero	___	___	moderado	___	___
agresivo	___	___	confiado	___	___	respetuoso	___	___	indulgente	___	___
alma de la fiesta	___	___	simpático	___	___	emprendedor	___	___	estético	___	___
bonachón	___	___	tolerante	___	___	optimista	___	___	vigoroso	___	___
temeroso	___	___	atrativo	___	___	acomodaticio	___	___	bueno para interrelacionarse	___	___
agradable	___	___	estable	___	___	valiente	___	___	locuaz	___	___
temeroso de Dios	___	___	preciso	___	___	inspirador	___	___	controlado	___	___
teico	___	___	nervioso	___	___	sumiso	___	___	convencional	___	___
atractivo	___	___	glorioso	___	___	limpio	___	___	terminante	___	___
cauteloso	___	___	disciplinado	___	___	adaptable	___	___	cohibido	___	___
determinado	___	___	generoso	___	___	disputador	___	___	exacto	___	___
convicente	___	___	animoso	___	___	indiferente	___	___	franco	___	___
paciente	___	___	persistente	___	___	"sangre fría"	___	___	buen compañero	___	___
oñal	___	___	competitivo	___	___	amiguro	___	___	diplomático	___	___
atento	___	___	alegre	___	___	paciente	___	___	audaz	___	___
leal	___	___	considerado	___	___	confiado en sí mismo	___	___	refinado	___	___
cautivador	___	___	armonioso	___	___	de hablar suave	___	___	satisfecho	___	___
dispuesto	___	___	admirable	___	___	conforme	___	___	inquieto	___	___
deseoso	___	___	bondadoso	___	___	confiable	___	___	popular	___	___
condescendiente	___	___	resignado	___	___	pacífico	___	___	buen vecino	___	___
entusiasta	___	___	carácter firme	___	___	positivo	___	___	devoto	___	___

	D	I	S	C
M				
L				
Total				

A N E X O 7

PERFIL DE PUESTO Y PERSONA

Nombre	Puesto	Dpto.	Fecha
Categoría	No. Socio	Edad	Sexo

Edad	Categorías			
	A	B	C	D
99	17	18	15	
95	10	10	6	
90	10	5	3	
84	4	5	2	
80	7	3	1	
70	5	2	0	
60	3	1	0	
50	0	1	0	
40	-3	-2	-3	
30	-4	-3	-4	
20	-6	-4	-5	
16	-7	-5	-7	
10	-9	-6	-8	
5	-11	-7	-9	
1	-14	-10	-11	
	-21	-19	-16	

Edad	Categorías			
	E	F	G	H
99	17	18	15	
95	10	10	6	
90	10	5	3	
84	4	5	2	
80	7	3	1	
70	5	2	0	
60	3	1	0	
50	0	1	0	
40	-3	-2	-3	
30	-4	-3	-4	
20	-6	-4	-5	
16	-7	-5	-7	
10	-9	-6	-8	
5	-11	-7	-9	
1	-14	-10	-11	
	-21	-19	-16	

Edad	Categorías			
	I	J	K	L
99	2	0	1	0
95	1	1	2	2
90	2	2	3	3
84	3	3	4	4
80	4	4	5	5
70	5	5	6	6
60	6	6	7	7
50	7	7	8	8
40	8	8	9	9
30	9	9	10	10
20	10	10	11	11
16	11	11	12	12
10	12	12	13	13
5	13	13	14	14
1	14	14	15	15

PLANEACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

A N E X O 8

DATOS PARA ESTUDIO SOCIOECONOMICO

FECHA: _____

DATOS GENERALES	
NOMBRE COMPLETO:	
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)	
COLONIA:	
DELEGACION O MUNICIPIO:	
CODIGO POSTAL:	
ENTRE QUE CALLES ESTA:	
TELEFONO PARTICULAR	
TEL. RECADOS (CON QUE PERSONA)	
TELEFONO OFICINA:	

REFERENCIAS PERSONALES	
NOMBRE:	
RELACION:	
TIEMPO DE CONOCERLO:	
TELEFONO(S)	
DOMICILIO:	

NOMBRE:	
RELACION:	
TIEMPO DE CONOCERLO:	
TELEFONO(S)	
DOMICILIO:	

NOMBRE:	
RELACION:	
TIEMPO DE CONOCERLO:	
TELEFONO(S)	
DOMICILIO:	

ANTECEDENTES LABORALES

Favor de anotar a continuación los datos de los empleos que ha tenido de 5 años a la fecha comenzando por el último o actual

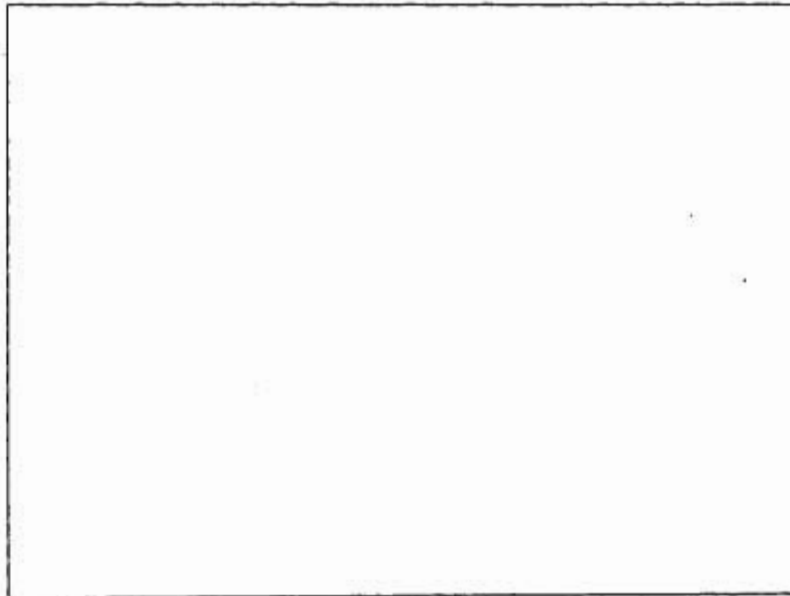
EMPRESA:	
TELEFONO(S)	
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)	
COLONIA:	
DELEGACION O MUNICIPIO:	
¿OPERA ACTUALMENTE?	SI NO NO SE
FECHA INGRESO:	
FECHA SALIDA:	
NOMBRE JEFE INMEDIATO:	

EMPRESA:	
TELEFONO(S)	
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)	
COLONIA:	
DELEGACION O MUNICIPIO:	
¿OPERA ACTUALMENTE?	SI NO NO SE
FECHA INGRESO:	
FECHA SALIDA:	
NOMBRE JEFE INMEDIATO:	

EMPRESA:	
TELEFONO(S)	
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)	
COLONIA:	
DELEGACION O MUNICIPIO:	
¿OPERA ACTUALMENTE?	SI NO NO SE
FECHA INGRESO:	
FECHA SALIDA:	
NOMBRE JEFE INMEDIATO:	

EMPRESA:	
TELEFONO(S)	
DOMICILIO (CALLE Y NUMERO)	
COLONIA:	
DELEGACION O MUNICIPIO:	
¿OPERA ACTUALMENTE?	SI NO NO SE
FECHA INGRESO:	
FECHA SALIDA:	
NOMBRE JEFE INMEDIATO:	

FAVOR DE DIBUJAR, EN EL SIGUIENTE CUADRO UN MAPA CON LA UBICACION DE SU CASA, LO MAS CLARO Y REAL POSIBLE. INDICANDO COMERCIOS O PUNTOS DE REFERENCIA CERCANOS CON EL FIN DE FACILITAR SU LOCALIZACION.



A N E X O 9

**DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA LA CONTRATACION DE
PERSONAL DE NUEVO INGRESO**

- () Acta de nacimiento (original y 2 copias)
- () 2 Copias de última constancia de estudios
- () 2 Copias de inscripción al registro federal de contribuyentes (RFC)
- () 2 Copias de última constancia de percepción e impuestos retenidos (HISR5)
- () 2 Copias de afiliación al IMSS del último empleo
- () 2 Copias del último comprobante del SAR
- () 2 Copias de comprobante de domicilio
- () 2 Copias de identificación oficial con fotografía
- () 2 Copias del último recibo de pago de nómina
- () 3 fotografías tamaño infantil de frente a color
- () 3 fotografías tamaño credencial (cuadradas) de frente a color
- () 3 fotografías tamaño credencial (cuadradas) de perfil a color
- () 3 cartas de recomendación de los últimos 3 empleos (original y 1 copia de cada una)
- () 3 cartas de recomendación personales (no familiares) (original y 1 copia de cada una)

SI EL EMPLEADO ES CASADO:

- () 2 Copias del Acta de matrimonio
- () 2 copias del acta de nacimiento de la esposa (solo en caso de que dependa económicamente del empleado)
- () 2 copias de acta de nacimiento de cada uno de los hijos
- () 3 fotografías tamaño infantil, a color, de frente de cada uno de los hijos y de la esposa

FAVOR DE PRESENTAR ESTA DOCUMENTACION COMPLETA EL DIA _____

A LAS _____ CON LA LIC. _____

A N E X O 10

Banco Reforma	Fecha
	No. Folio

Puesto Solicitado	Sueldo mensual Pretendido
--------------------------	----------------------------------

Nombre completo	Edad _____	
	Estado civil _____	
	Sexo F () M ()	
Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre

Domicilio	No. Telefónico	
	Domicilio _____	
	Recado _____	
Calle y no.	Colonia	
Delegación	Ciudad	c.p.

Escolaridad	
Último grado de estudios: _____	Institución: _____
Estudia actualmente? Si () No ()	Horario: _____

Empleo actual o último	
Nombre de la empresa _____	
Último puesto _____	Último sueldo: _____
Fecha de ingreso: _____	Fecha de salida: _____
Motivo de salida: _____	

Medio por el que se enteró de Banco Reforma
--

A N E X O 11

EVALUACION DEL PROCESO DE SELECCION

FECHA: _____

Con el fin de mejorar la calidad de servicio de nuestro departamento de reclutamiento y selección de personal, le agradeceremos califique con toda honestidad, las preguntas que a continuación se enuncian de acuerdo a la siguiente tabla:

E	EXCELENTE
B	BIEN
R	REGULAR
M	MAL

EVALUACION PSICOLOGICA

1. Puntualidad para iniciar la evaluación
2. Claridad de las indicaciones y resolución de dudas
3. El trato del evaluador hacia los candidatos fue
4. En la entrevista, la confianza que se dió fue

E	B	R	M

ENCUESTA SOCIOECONOMICA

1. Puntualidad del investigador en la visita domiciliaria
2. El trato del investigador durante su visita fue
3. El aspecto del investigador fue
4. El investigador inspiró confianza de forma

EXAMEN MEDICO

1. Atención y trato en el laboratorio
2. Atención y trato en la toma de placa de tórax
3. En la revisión general, el trato del Dr. fue
4. Limpieza de las instalaciones de los exámenes

A continuación favor de anotar comentarios adicionales o sugerencias para mejorar cualquiera de los puntos anteriores:

GRACIAS POR SU COLABORACION !!!

A N E X O 12

ENTREVISTA DE SALIDA

FECHA _____

I/ DATOS GENERALES

Nombre: _____

Edad: _____ Sexo: M () F ()

Estado Civil: Casado () Soltero () Divorciado () Unión Libre ()

Escolaridad: _____

Puesto inicial: _____ Sueldo inicial: _____

Area: _____ Jefe inmediato: _____

Puesto final: _____ Sueldo final: _____

Area: _____ Jefe inmediato: _____

Fecha de ingreso a la institución: _____ Fecha de baja: _____

Motivo de separación:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Mejor puesto en otra empresa | <input type="checkbox"/> Cambio de residencia |
| <input type="checkbox"/> Mejor sueldo en otra empresa | <input type="checkbox"/> Estudios |
| <input type="checkbox"/> Mejor ambiente de trabajo | <input type="checkbox"/> Matrimonio |
| <input type="checkbox"/> Horario | <input type="checkbox"/> Maternidad |
| <input type="checkbox"/> Distancia | <input type="checkbox"/> Enfermedad |
| <input type="checkbox"/> Problemas laborales | <input type="checkbox"/> Otros: _____ |

II. DESARROLLO LABORAL

1. ¿El puesto o los puestos que ocupó cumplieron con sus expectativas?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

2. ¿Contó con los elementos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

3. ¿Tuvo oportunidad de obtener ascensos y desarrollo en su trabajo?

Sí () No ()

¿Por qué? _____

III. CLIMA LABORAL

4. ¿Cómo calificaría sus relaciones con su jefe inmediato?

Muy buenas () Buenas () Regulares () Malas ()

¿Por qué? _____

5. ¿Cómo consideró la comunicación laboral con su jefe inmediato?

Muy bien () Bien () Regular () Mal ()

¿Por qué? _____

6. ¿Formuló usted sugerencias para mejorar su trabajo?

Sí () No ()

7. ¿Se tomaron acciones con respecto a dichas sugerencias?

Sí () No ()

8. ¿Cómo calificaría sus relaciones con sus compañeros de trabajo?

Muy buenas () Buenas () Regulares () Malas ()

¿Por qué? _____

IV. CAPACITACION

9. ¿Recibió algún curso de capacitación impartido por la Institución?
Si () No ()
¿Cuál?

10. ¿Qué capacitación propone para desarrollar mejor el puesto que ocupó?

V. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

11. ¿Conoce las funciones del Departamento de Recursos Humanos?
Si () No ()

12. ¿Acudió al Depto. para tratar asuntos personales y/o de servicio?
Si () No ()

13. ¿Qué atención se le dió?
MB () Buena () Regular () Mala ()

14. ¿Qué opinión tiene del área?
MB () Buena () Regular () Mala ()

15. Durante su permanencia en Banca Promex, ¿hizo uso de las prestaciones al personal?
Si () No ()

¿Cuáles? Y cómo las calificaría?

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

