



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES CAMPUS IZTACALA

"ANALISIS DE LA FUNCIONALIDAD DE UN SISTEMA DE EVALUACION POR COMPUTADORA PARA SELECCIONAR GERENTES Y CAJEROS EN UNA INSTITUCION BANCARIA"

REPORTE DE TRABAJO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGIA:

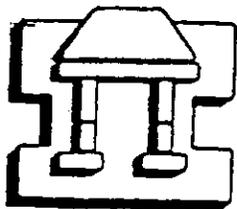
PRESENTA:

LIC. OLIVIA PEÑA SANCHEZ

ASESORES:

**LIC. ISAAC PEREZ ZAMORA
LIC. GUILLERMO HERNANDEZ NERIA
LIC. ALEJANDRO GAONA FIGUEROA.**

282292



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA, 2000



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicado a:

Carlos
Tere
Daniel
Claudia
Oscar y
Alex.

Índice.

Resumen.	
Introducción.	1
Capítulo 1. Antecedentes históricos de la psicología industrial.	3
Capítulo 2. Reclutamiento y selección de personal.	8
2.1 Fuentes de reclutamiento.	8
2.2 Técnicas para seleccionar personal.	11
2.2.1 Exámen psicométrico.	11
2.2.2 La entrevista.	13
2.3 Estudio socioeconómico y exámen médico.	28
Capítulo 3. El rol profesional del psicólogo en una empresa de tipo financiero.	33
3.1 Antecedentes históricos de una empresa financiera.	35
3.2 Estructura de la empresa financiera.	44
3.3 Funciones del psicólogo en un grupo financiero.	49
3.4 Proceso de reclutamiento y selección.	51
Capítulo 4. Análisis de la funcionalidad de un sistema de evaluación por computadora para seleccionar gerentes y cajeros en una institución bancaria.	59
4.1 Antecedentes.	59
4.2 Análisis del sistema.	62
4.3 Resultados.	68
Conclusiones.	71
Bibliografía.	76

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la eficacia de un sistema computarizado para la evaluación técnica y psicométrica de gerentes y cajeros en una institución bancaria, empleando las categorías de "éxito" y "no éxito", a fin de corroborar la capacidad del sistema para discriminar y calificar aquellos atributos que hacen caer a los individuos en una u otra categoría. Se utilizaron dos muestras no aleatorias, una de cajeros (N=150) y otra de gerentes (N=45); de la primera, 90 fueron considerados como "exitosos" y 60 como "no-exitosos". De la segunda, 30 fueron considerados "exitosos" y 15 como "no exitosos". Se concluye que el sistema resulta eficaz para detectar y evaluar los rasgos que distinguen al personal "exitoso" del "no-exitoso". Así mismo, posee mayores ventajas respecto a las tradicionales pruebas de papel y lápiz, pues no solo detecta las habilidades que permiten desempeñar exitosamente un puesto gerencial o de cajas, sino también identifica las habilidades susceptibles de desarrollo mediante programas de capacitación. De igual forma, la administración del sistema resulta sencilla, rápida y funcional al realizar evaluaciones masivas, pues agiliza la cobertura de puestos vacantes y disminuye costos por concepto de horas-hombre y material de prueba (insumos).

Introducción

Práctica legendaria ha sido el estudio de la conducta humana. Esta tendencia por conocer y predecir reacciones, emociones, sentimientos, etc. de personas en circunstancias específicas, y el hecho de poder intervenir en ellos e incluso modificarlos ha dado pie al surgimiento de métodos de diversa índole tanto de carácter no científico como científico.

La psicología estudia la conducta valiéndose del método científico, para medirla, conocerla y explicarla. Ello exige, observaciones minuciosas, descripciones, e identificación sistemática o manipulación de variables que influyen en ésta para su aparición o extinción. La rama de la psicología que estudia las manifestaciones de la conducta en grupos de trabajo se le denomina psicología industrial. Según Blum y Naylor (1983, pág. 17), ésta involucra " la aplicación o la extensión de los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria ". En base a ello, los psicólogos industriales se interesan por conocer los tipos de interacción entre los individuos y el grado en que ello afecta la productividad o el clima organizacional del grupo en su conjunto. Así mismo, analizan las diferencias individuales de cada integrante o de todos aquellos individuos que tienen la expectativa de sumarse al grupo con el fin de predecir si éstos podrán o no adaptarse a determinadas circunstancias laborales, así como también si tendrán éxito o no en las actividades que realizan. Para ello el psicólogo realizará estudios minuciosos sobre los requerimientos del puesto y en función de este derivará las cualidades que son necesarias para ejecutarlo de manera eficaz ; con esta información evalúa las características de los solicitantes, asignándolos de acuerdo a esto a los puestos vacantes de tal forma que eficienten los puestos de toda la organización. De aquí que los psicólogos estén estrechamente vinculados con aquellos problemas que tengan que ver con la productividad y la ejecución del trabajo ; así como también con los factores que influyen en éstos como la voluntad y la motivación personal, en este sentido, la tarea del psicólogo industrial es determinar el tipo de condiciones en el medio laboral que repercuten en el interés o motivación de los empleados. De igual forma, le corresponde descubrir los principios de la motivación humana que sirven de base para sugerir las modificaciones necesarias que maximicen el interés de las personas por las actividades que realicen. También se involucra en el aprendizaje y adquisición ya sea de destrezas o conocimientos

teóricos que llevan a los empleados a perfeccionar o desempeñar con eficacia las actividades que se les encomiendan, para ello se determinan las cuestiones que necesitan aprenderse, posteriormente se fijan los procedimientos para su enseñanza y se diseñan proyectos para determinar si los programas de adiestramiento han logrado los objetivos deseados. Las áreas de selección de personal, motivación y adiestramiento o capacitación son ámbitos donde la psicología industrial ha tenido un impacto mayor, sin embargo, también ha influido en el tipo de tecnología utilizada en el trabajo y la calidad de la vida laboral, en la seguridad física, la interacción entre las necesidades y objetivos de la industria y las necesidades de los empleados respecto a su desarrollo en la empresa. Por lo anterior, serán en gran medida los responsables de la calidad del desempeño de los empleados y del nivel de abandono del empleo o rotación en la empresa, de aquí la importancia de evaluar el trabajo del psicólogo en función de parámetros tangibles que nos permitan asegurar que su labor sea realmente productiva (Dunnette, 1989; Harrsch, 1985).

En los últimos años, el trabajo del psicólogo en la industria -hoy de manera genérica organización- se ha incrementado y diversificado, de modo que en la actualidad prácticamente todos los giros industriales u organizacionales, tanto del sector público como privado, cuentan con profesionales en esta rama. El ámbito financiero no es la excepción, siendo un campo de inserción profesional donde el psicólogo juega un papel importante.

En el presente reporte de trabajo se describen, en el primer capítulo los antecedentes históricos del surgimiento de la psicología industrial; en el segundo, bosquejamos dos de las áreas más importantes que abarca ésta rama de la psicología: El reclutamiento y la selección de personal. En el tercer capítulo, describiremos de manera general cómo se inserta el trabajo profesional del psicólogo en una empresa de tipo financiero por lo que abarcaremos antecedentes históricos de ésta así como también se señalan los objetivos y funciones del área de recursos humanos como parte de dicha organización. Finalmente, en el cuarto capítulo se expondrá como producto de trabajo, un estudio realizado para determinar la eficacia de un programa por computadora para evaluar gerentes y cajeros en una institución bancaria. El sistema tiene como finalidad sustituir las pruebas anteriormente utilizadas de lápiz y papel así como también evaluar grandes cantidades de personal en poco tiempo y con menos recursos tanto materiales como humanos.

Capítulo 1. Antecedentes Históricos de la Psicología Industrial

Se puede afirmar que la psicología industrial se inició en el año 1901 cuando el Dr. Walter Dill Scott, psicólogo estadounidense, analizó la posibilidad de la aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Posteriormente en 1903, publicó el libro titulado "The theory of advertising" donde sugería por primera vez y de manera formal la aplicación de los principios de la psicología al ámbito de los negocios, siendo primordialmente por esta razón que se le llegó a considerar como el primer psicólogo industrial. Según Gilmer (1973) en 1915 Scott contó con el apoyo del presidente de la agencia de seguros de vida más importante de Estados Unidos para realizar investigaciones industriales relacionadas con las labores de ventas. En junio de 1916 se creó el centro de investigación sobre vendedores destinando a Scott como su director.

Durante las primeras investigaciones Scott junto con Whipple, profesor que contaba con un sólido reconocimiento en el manejo de pruebas psicométricas, demostraron por primera vez la falta de confiabilidad de las entrevistas que regularmente se hacían para cubrir un empleo al estudiar la selección de 20 experimentados jefes de ventas quienes diferían en sus criterios para determinar la capacidad de los candidatos para ejercer el puesto de vendedor. Sugirieron la necesidad de una mejor selección, ya que existían agentes que ofrecían a su cliente un descuento al adquirir su póliza sin embargo, este descuento era financiado parcial o totalmente por la comisión que recibía el propio agente, por lo que se realizaban descuentos inapropiados. Fue Thomas L. Peters de la Compañía de Washington de Seguros de Vida quién mediante la creación de un cuestionario que se aplicaba a los vendedores, pretendió acabar con dichos descuentos. El instrumento incluía preguntas tales como: "residencia actual, residencias durante los últimos 10 años, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, independencia para realizar bajo su propio criterio labores cotidianas, ocupación durante los últimos diez años, experiencia con la que cuenta en la venta de seguros, en qué compañía, para qué agentes, posee referencias, etc. En un principio no se le dio mucha importancia al cuestionario ya que se consideró que carecía de valor científico. Sin embargo, en 1915 Woods diseñó un instrumento utilizando el análisis estadístico, a partir del cual consideraba que los únicos reactivos que poseían valor predictivo eran aquellos que estadísticamente podían demostrar con precisión las diferencias entre los grupos de vendedores que fracasan y los que tienen éxito (Guilmer, 1973).

Scott y sus colaboradores, prepararon el volumen " Aportaciones de la selección de vendedores " donde se establecía el modelo de práctica e investigación de selección que se utiliza actualmente. Primero, debía realizarse un registro de la historia personal de cada candidato que contenía la información más importante de su adiestramiento, y una demostración estadística del éxito que tenía en un determinado tipo de tarea. En segundo lugar, se enviaba una carta a sus jefes anteriores para obtener información sobre "la laboriosidad del candidato, conducta y hábitos personales además de su adecuación a un puesto de ventas". En tercer lugar se realizaba una entrevista y en cuarto, se clasificaba al entrevistado. Este proceso tenía como objetivo reducir el tiempo de entrevista haciendo que el entrevistador concentre su atención en unos cuantos rasgos esenciales característicos del buen vendedor (Blumm,1983; Gilmer, 1973).

Para Guilmer (1973) y Korman (1978) no fue sino hasta la primera guerra mundial cuando la psicología industrial adquiere mayor desarrollo e importancia en Estados Unidos. Al iniciar el conflicto, el ejército norteamericano solicita la ayuda de la Asociación Americana de Psicología (APA) con el fin de buscar sugerencias con respecto a cómo seleccionar de manera eficaz a todos aquellos aspirantes a formar parte del ejército.

Los psicólogos realizaron varios programas basados en el argumento de que la diferencia entre las personas que eran capaces de desempeñar determinado puesto y las personas que no podían radicaba esencialmente en su inteligencia. De aquí que todos estos estudios estaban destinados a eliminar a todos aquellos que fueran incapaces de realizar el servicio militar, así como también clasificar según el nivel de inteligencia a todos aquellos que iniciaran el servicio y seleccionar a los de mayor capacidad para su acceso al ejército. Con este propósito se crearon dos test " a " para hombres cultos y " b " para iletrados de los cuales se derivaron el Army Alpha y el Army Beta. Estos resultaron ser sumamente eficaces lo que explica el gran auge de la psicología industrial en aquella época.

Otro acontecimiento que favoreció el desarrollo de la psicología industrial aunque no directamente relacionado con la guerra fue la fundación en 1971 del Journal of Applied Psychology y Organizational Behavior and Human Performance. Además de la

creación de la primera empresa de asesoramiento psicológico para organizaciones fundada por Walter Dill Scott denominada "Scott Company" (Blumm, 1983; Korman, 1978).

Hacia la década de los años veinte el auge por ésta disciplina se vio disminuido ya que se encontró que muchos test no eran muy eficaces, es decir, que el rendimiento de los empleados seleccionados con estas herramientas no diferían de los que no lo eran, por lo que para mejorar la predicción del rendimiento laboral era necesario tomar en cuenta medidas motivacionales y de personalidad. Según Korman (1978) la situación mejoró ligeramente a fines de dicha década cuando la factoría Hawthorne de la Western Electric Company empieza a desarrollar investigaciones en las que analizaron el efecto de la iluminación, las pausas de descanso y otros factores laborales en el rendimiento del empleado, es decir en el ambiente psicofísico laboral. De dichos estudios se descubrió que además de factores físicos existían otros como el liderazgo, las normas del grupo, etc. que estaban estrechamente relacionadas con la productividad.

A mediados de los años treinta, el Ministerio de Trabajo de Estados Unidos, elaboró un diccionario de profesiones que tenía como objetivo hacer el análisis de diferentes puestos, describirlos, derivar los rasgos y aptitudes que se requieren para desempeñarlos y sus relaciones entre sí. Actualmente éste diccionario sirve de herramienta principal para asesores laborales y para realizar la estructura profesional de dicho país. Otro acontecimiento importante fue la fundación del Minnesota Employment Stabilization Reserch Institute, centro de investigación cuyo objetivo era determinar el porqué algunas personas encuentran empleo aún pasando por fuertes recesiones económicas y otras no. Con el fin de establecer diferencias entre personas la Universidad de Minnesota y la de Purdue en E. U. elaboraron una serie de test de aptitudes de los que destacan el Test de Aptitudes Administrativas de Minnesota, el Test de Tablero de Formas de Papel, y el Test de Adaptabilidad de Purdue (Blumm, 1983; Korman, 1978).

En la década de los cuarentas y sesentas, el crecimiento de la psicología industrial se justificó más que nada en su utilidad práctica. Surgieron un gran número de instituciones y publicaciones tendientes a hacer investigación y publicarla. Así se reorganizó la American Psychological Association que estableció una división de Psicología Industrial, y se fundó una nueva revista: *Personnel Psychology* que era complemento del *Journal of*

Applied Psychology; en particular, en E.U. aumentó el número de egresados en psicología así como la capacitación especializada en el área industrial; se incrementó el número de centros interdisciplinarios dedicados a la investigación de problemas de la industria que contrataban psicólogos como investigadores o docentes; de igual forma aparecieron instituciones privadas que daban servicios de consultoría a empresas, se empezaron a emplear psicólogos directamente por parte de las empresas y paulatinamente se integró a las áreas de personal.

Actualmente, la psicología industrial es reconocida y sobre todo su desarrollo y ejercicio profesional se ha justificado por su utilidad práctica al avocarse a extender o aplicar los principios y los datos psicológicos a los problemas relativos a los seres humanos que operan en el contexto de los negocios y la industria. De aquí que estudie la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia, la influencia de los factores de tipo ambiental y la tecnología del trabajo en la calidad de la vida laboral, además de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana. Con este fin, el psicólogo desarrolla e implementa instrumentos de selección de personal por medio de los cuales identifica habilidades, intereses, y rasgos de la personalidad del sujeto con el fin de determinar su ubicación dentro de la empresa para el aprovechamiento óptimo del recurso humano. Así mismo, planea programas y maneja diferentes técnicas que tienen la finalidad de modificar actitudes, predecir el rendimiento, evaluar objetivamente el progreso, incrementar la producción, la eficiencia y la satisfacción en el trabajo (Dunnette, 1989; Harrsh, 1985). Cabe mencionar también los nuevos enfoques en materia de selección de personal, los cuales parten de modelos de Competencias Laborales y que plantean la existencia de seis tipos básicos de competencias, las cuales se encuentran en diferentes niveles de conciencia dentro de cada individuo:

1. Habilidades. - Las capacidades individuales para hacer algo con exactitud.
2. Conocimientos. - Es la información que una persona aplica dentro de un área en particular.
3. Rol social. - Son los patrones conductuales de una persona reforzados por su grupo social u organización; la imagen que una persona proyecta a otros.
4. Auto-Imagen. - Es la visión o imagen que tiene una persona de sí misma; el concepto interno de identidad.

- 5.- Rasgos. - Las características físicas, cognitivas y psicosociales que definen a una persona.
- 6.- Motivos. - Son las características más importantes que influyen casi todo lo que el individuo hace. Son intereses y preferencias naturales que conducen, dirigen y selecciona el comportamiento externo de una persona.

Según dicha postura, las "habilidades" y "conocimientos" son fáciles de evaluar, pero raramente predicen o determinan un desempeño excelente. Son los niveles más profundos - particularmente "rasgos" y "motivos" - los que tienden a controlar el comportamiento del individuo a largo plazo y por lo tanto su rendimiento. En consecuencia, las técnicas de selección por competencias buscan identificar y evaluar dichos niveles a partir de una metodología de alineación puesto-persona (AMERI, 1999).

Por último, citaré de paso el controvertido uso de las computadoras en los procesos de reclutamiento y selección, como lo hacen actualmente algunas empresas de la industria automotriz en Alemania. Se utiliza la WEB como herramienta de contratación de personal, donde la computadora identifica edad, experiencia práctica, idiomas y la aprobación de un examen aplicado como filtro; si el candidato cumple estos cuatro criterios, se le presenta una serie de cuestionarios técnicos como segundo filtro; si los contesta correctamente deberá enlazarse a través de un "chat" con otros candidatos finalistas para desarrollar una actividad creativa, sin nunca poderlos conocer en persona. Si logra superar este último filtro, podrá presentarse directamente en las oficinas de la empresa. En este sentido, la computadora pasa por alto aspectos inherentes a cualquier comunicación interpersonal, tomando decisiones más frías y objetivas (Spiegel, 1999).

Capítulo 2. Reclutamiento y selección de personal.

El área de recursos humanos, suele considerarse como la piedra angular de toda organización ya que es responsable de proveer el recurso humano necesario que garantice el buen funcionamiento de la empresa. Para realizar ésta labor, el psicólogo industrial se vale de técnicas de reclutamiento y selección como las que a continuación describiremos.

Según Orozco (1980), el reclutamiento tiene como finalidad ofrecer en forma oportuna todo el elemento humano que requiera la empresa para cubrir adecuadamente sus necesidades de trabajo en todos los puestos y niveles, es decir, implica una búsqueda de personal calificado. Antes de realizar éste se deben determinar cuáles son las características necesarias que deben poseer los candidatos para asegurar un correcto desempeño en el puesto para posteriormente recurrir a las fuentes de reclutamiento.

2.1. Fuentes de reclutamiento.

Promoción Interna.

Según Arthur (1986), la primera fuente de reclutamiento que se debe considerar es la propia compañía. Este proceso se denomina promoción interna. Lo que se pretende con este sistema es que cada vez que se genere una vacante se busque dentro del personal de la empresa una persona que pueda cubrir con el perfil que se solicita antes de buscar personal externo. Para ello, generalmente se pegan cartelones en lugares visibles en los que se describen las características del puesto como el nombre de este, área que lo solicita, escolaridad, horario, conocimientos específicos, fecha límite de recepción de curriculos o entrevistas y nombre de la persona a la que ha de dirigirse. Este sistema de reclutamiento, suele ser uno de los más importantes ya que se van generando vacantes de niveles más bajos por lo que su cobertura es más rápida, además el hecho de que un empleado pueda ser tomado en cuenta para un traslado o promoción suele ser altamente motivante lo que genera mayor identificación y compromiso con la empresa por lo que tenderá a realizar sus actividades con mayor agrado.

Ferias de Reclutamiento.

Este método consiste en recurrir a universidades, institutos, academias, etc. como fuentes principales de reclutamiento. Generalmente las universidades y las escuelas comerciales en México ya cuentan con una fecha específica en la que invitan a no más de veinte empresas para que recluten. Una vez en la institución, se instala un stand representativo de la empresa; ahí se otorgan a los alumnos promocionales, por ejemplo, material didáctico con el logotipo y se les invita a que llenen una solicitud. Finalmente se les hace una entrevista corta y se procede a la selección.

Juntas de Intercambio.

Este tipo de reclutamiento se realiza por el intercambio de personal entre empresas en las que ya existe previamente un convenio. En estos casos, generalmente se reúnen una vez al mes, un grupo de 15 a 25 empresas en una junta llamada de intercambio, ahí cada institución afiliada expone el número y tipo de vacantes que se generaron en ese periodo pidiendo ayuda a las demás para la cobertura de sus vacantes. En la reunión se determina qué empresa puede ayudar a otra por lo que ambas se pondrán en contacto posteriormente para intercambiar curriculums.

Anuncios.

Se trata de un método rápido para obtener aspirantes a un puesto. Básicamente, consiste en poner anuncios en periódicos, revistas, boletines, radio, t.v. etc. donde se especifique el tipo de vacante, las características que se requieren para poder ocupar el puesto (escolaridad, habilidades específicas, etc.), fecha límite de envío de currículo o entrevistas, horarios y nombre de las personas que los recibirán.

Agencias de Empleo.

Es una de las fuentes de reclutamiento más popular. Consiste en que la labor de reclutamiento se realiza por medio de agencias, quienes además de éste servicio pueden seleccionar, hacer estudios socioeconómicos, llevar la nómina de la empresa, etc. La ventaja

de las agencias es que generalmente logran la cobertura de vacantes más rápido que la propia área de recursos humanos de la empresa. Sin embargo, a esta fuente de reclutamiento se recurre poco ya que tiende a ser costosa y en ocasiones no garantiza la calidad del candidato (Arthur, 1986).

Reclutamiento a puerta abierta.

Este se realiza con aquellos candidatos que de manera espontánea se presentan atraídos por el prestigio que representa la empresa, o por alguna recomendación interna que les hayan hecho por parte de alguna persona que ya labore dentro de la institución (Orozco, 1980).

2.2 Técnicas para seleccionar personal.

Una vez que por medio del reclutamiento se ha elegido a la persona ésta será sometida a dos procesos: 1) Exámenes psicométricos y 2) Entrevista profunda, cuyo resultado permitirá al psicólogo tomar una decisión en cuanto a la adecuación o no del candidato respecto al puesto.

2.2.1 Exámenes psicométricos.

Según Brown (1980), una prueba psicométrica, es un procedimiento sistemático que tiene como fin medir una muestra de conducta. Por procedimiento sistemático se entiende que una prueba se construye, se administra y califica, según reglas preestablecidas. Los reactivos se seleccionan sistemáticamente para que se ajusten a las especificaciones de la prueba, se administran los mismos reactivos u otros equivalentes a todas las personas y las instrucciones y los límites de tiempo son iguales para todos los que se someten a dicha prueba. El uso de reglas predeterminadas para la evaluación (calificación) de las respuestas, asegura un acuerdo entre diferentes personas que tengan que calificar la prueba. En un sentido más estricto, una prueba mide, solo la conducta registrada por la prueba esto es, respuestas dadas por una persona a los reactivos de la prueba lo que finalmente nos permitirá predecir el comportamiento.

Una de las pruebas que mayor uso tienen son las de lápiz y papel, en éstas, el sujeto recibe un cuadernillo o folleto que contiene las preguntas y una hoja donde marca sus respuestas (Blumm, 1983). Generalmente la calificación se hace manualmente y cuando se examina a un número grande de personal dicha tarea resulta muy tardada, es por ello, que dichas pruebas, están siendo desplazadas por aquellas que se aplican por medio de un video y se califican con la ayuda de una computadora, estas pruebas son proporcionadas en su mayoría por consultorias norteamericanas y brindan la ventaja de evaluar a grandes cantidades de candidatos de cualquier nivel en poco tiempo y menos dinero, además de que pueden aplicarse por cualquier persona que no necesariamente esté relacionada con el área de recursos humanos.

A continuación, describiremos de manera general, una de las técnicas por medio de video más actuales para la evaluación del personal: Accuvision.

- AccuVision

El sistema AccuVision se lanzó al mercado en 1990, por la firma Electronic Selection System (ESS), en Orlando, Florida. Dicha organización se especializa en aplicar tecnología de punta a las áreas de desarrollo y selección de personal. En México, la única consultoría que posee los derechos para venderlo es IGU y Asociados.

AccuVision es un sistema que utiliza simulaciones de situaciones laborales en video para evaluar aptitudes y habilidades en el trabajo, es decir, utiliza lo que se conoce como simulación del puesto, por lo que ésta técnica tiene sus orígenes en los centros de evaluación, que es un método en el cual evaluadores previamente entrenados, observan en vivo la conducta de los candidatos en una situación simulada de trabajo diseñada con antelación, de ésta forma califican cada una de las capacidades del participante que son necesarias para la ejecución de un puesto o cargo específico. De lo que se trata, es de crear condiciones muy similares de trabajo en las que el sujeto se desempeñará, someterlo a éstas, observar su actuación, y predecir su conducta en una situación real. Sin embargo, los centros de evaluación resultan particularmente caros sobretodo cuando el diseño y la implementación se realiza por parte de asesores externos, así como también el número de personas que pueden evaluarse es muy limitado. Accuvision es un sistema en el que se retomaron la parte medular de los centros de evaluación, esto es, para su diseño se hizo el análisis de varios puestos con el fin de identificar el comportamiento correcto del personal que se desempeña en éstos para diseñar situaciones laborales que a diferencia de la técnica de assesment center no son actuadas por los candidatos sino que son presentadas al examinado por medio de un video; en cada situación de trabajo el candidato debe elegir la forma más adecuada y menos adecuada de manejar la situación para lo cual cuenta con un tiempo específico. Hasta ahora existen cuatro pruebas diferentes para evaluar los siguientes puestos: Cajeros, Auxiliares Administrativos, Secretarías y Gerentes cada uno con un tiempo aproximado de ejecución de 120 a 140 minutos. Los resultados se obtienen con la ayuda de una computadora que conectada a otra de la central de ESS genera un reporte de la persona en el que se bosqueja el grado de probabilidad de éxito que tendrá al desempeñar

el puesto para el cual se evaluó así como también la calificación que obtuvo en cada una de las habilidades y una descripción de éstas. Los informes para cajeros y gerentes se muestran en el anexo 1 y 2 respectivamente.

Después de someter al candidato al proceso de exámenes, se procede a realizar la entrevista que es otra de las técnicas más utilizadas para la selección de personal.

2.2.2 La entrevista.

Según Morgan y Cogger (1981), la entrevista es una conversación dirigida que tiene el propósito de identificar las características personales del candidato, sus intereses, habilidades y experiencia previa con el fin de ubicarlo en el puesto que logrará mejor actuación. Antes de realizar una entrevista es necesario prepararla y para ello es deber del entrevistador conocer perfectamente los requisitos del trabajo que se va a desempeñar desde habilidades específicas, características físicas y de personalidad que favorezcan el desempeño de la persona en ese puesto, hasta el nivel de salario, tipo de capacitación, carrera de avance, etc., posteriormente se hace una revisión de su trayectoria laboral por medio de su curriculum o solicitud y finalmente, se retoma toda la información y se procede a elaborar un listado de preguntas que varían dependiendo del puesto e historia del candidato para posteriormente iniciar la entrevista.

Para Arias (1987), la entrevista puede esquematizarse en tres fases: 1. Rapport, 2. Cima y 3. Cierre.

1. Rapport

Esta etapa tiene como finalidad disminuir tensiones o ansiedades experimentadas por el candidato al enfrentarse a una situación de evaluación por lo que es conveniente que el entrevistador haga sentir al candidato - en este primer acercamiento - un clima de confianza tratando de proyectar cordialidad. Con este fin, se le pueden hacer preguntas como, si le costó mucho trabajo llegar al lugar, acerca del clima, impresiones de la empresa, etc. Es necesario hacer énfasis en la importancia de mantener un clima tranquilo y sin

tensiones durante todas las fases de la entrevista ya que el candidato sentirá confianza por lo que se mostrará más dispuesto a proporcionar información verídica.

Una vez que se genera el clima propicio, el entrevistador procede a presentarse; posteriormente informa al candidato sobre la organización y en qué parte de ésta se ubicara el candidato. A continuación se comunica el objetivo de la entrevista y los puntos que va a tocar, después se le comenta de manera general en qué parte del proceso de selección se encuentra, cuáles son los trámites que sigue la empresa para seleccionar a un candidato, cuáles serán los criterios para escogerlo, y qué tiempo aproximado después de la entrevista se le dará una respuesta con respecto a si será o no aceptado asegurándole siempre que los datos que proporcione serán estrictamente confidenciales y que solo tendrán acceso el entrevistador y algunas personas que se involucran en el proceso de selección.

2. Cima

En esta segunda etapa se realiza la entrevista propiamente y tiene la finalidad de sondear cinco aspectos primordiales:

a. Historia laboral

Se pretende sondear el tipo de progreso que ha tenido el candidato, es decir, si constantemente ha ido en ascenso, si se ha estancado, en algún puesto y por cuantos años, si ha sido estable en sus empleos, el motivo por el que los ha dejado, el tiempo en el que ha estado trabajando en ellos, los reconocimientos que ha recibido, sus resultados más sobresalientes, la manera en como se socializa tanto con compañeros de trabajo como con supervisor y con subordinados, su método de trabajo, etc. y en general la forma en cómo se desenvuelve en su medio ambiente laboral.

b. Historia educativa

Se pretende analizar el rendimiento que alcanzó durante toda su trayectoria académica, si ha sido continuo durante sus estudios y su duración, relación con figuras de

autoridad, necesidades de reconocimiento, relaciones entre sus intereses vocacionales y actividades que ha ido desempeñando, etc.

c. Historia personal

En este apartado el entrevistador trata de obtener información acerca del concepto que el candidato tiene de sí mismo y de las personas que constituyen su familia, y el tipo de relación que tienen entre ellos. En esta misma etapa se sondea de manera muy somera el estado de salud del candidato, si ha sufrido accidentes, si ha sido hospitalizado alguna vez, tipo de enfermedades que haya padecido, etc.

d. Tiempo libre

En esta parte, el entrevistador explora información acerca de las actividades que realiza el candidato en su tiempo libre, para determinar la forma en cómo canaliza sus tensiones.

e. Proyectos a corto y largo plazo

Se desea obtener información acerca de los planes que tiene a largo plazo, es decir, la forma en cómo desea proyectarse a futuro, así como también qué tanto es objetivo en cuanto al tipo de metas que se propone y a los recursos con los que cuenta.

3. Cierre

Esta última etapa se inicia de cinco a diez minutos antes de concluir la entrevista y tiene el propósito de anunciar el final de ésta, se le pregunta si tiene alguna duda y se le da a conocer el siguiente paso a seguir.

En cuanto a la extensión o profundidad de la entrevista, según Arias (1987) ésta varía dependiendo del tipo de puesto que se seleccione, así por ejemplo, se sugiere que para puestos ejecutivos se emplee una entrevista no dirigida y para puestos operativos se utilice

una entrevista dirigida. Sin embargo Chruden y Sherman (1980) y Flippo (1978), mencionan que el tipo de entrevista a utilizarse puede elegirse al libre albedrío del entrevistador quién muchas veces escoge determinado tipo de entrevista en función a sus características de personalidad, así por ejemplo, una persona abierta-poco formal tendera a utilizar una entrevista no estructurada, etc. Según estos autores existen seis principales tipos de entrevista que el psicólogo puede utilizar en la selección de personal.

1. Entrevista modelada

Se trata de una entrevista planeada y organizada con la que se trata de cubrir completa y sistemáticamente toda la información para predecir el éxito o fracaso del candidato ya una vez en el puesto.

2. Entrevista no dirigida

En ella el solicitante tiene toda la libertad para expresarse por sí mismo y para determinar el curso de la conversación, esto se realiza por medio de preguntas abiertas sobre asuntos generales, caracterizándose este enfoque por que el entrevistador generalmente escucha cuidadosamente, no discute, realiza preguntas breves, no interrumpe o cambia el tema de conversación de manera abrupta y permite pausas en la conversación.

3. Entrevista dirigida

Aquella en la que el entrevistador hace preguntas previamente definidas que tienen el objetivo de solicitar información específica siendo las respuestas muy cortas. Este tipo de entrevista resulta funcional cuando se desea conocer en forma concreta datos específicos del candidato.

4. Entrevista mixta

Resulta ser una combinación de las dos anteriores. Es muy práctico utilizar este tipo de entrevista ya que existen candidatos que en ocasiones pasan por alto información importante que no vierten por lo que es necesario realizar preguntas concretas o específicas.

5. Entrevista de presión

En ésta se "intenta colocar al entrevistado en un papel defensivo y confundirlo deliberadamente conforme progresa el curso de la entrevista, las preguntas se realizan abruptamente y el entrevistador se muestra hostil hacia el candidato". Esta técnica fue creada durante la segunda guerra mundial para seleccionar personal para el espionaje militar y tiene la finalidad de encontrar personal que sea capaz de mostrarse calmada y controlada ante situaciones de mucha presión.

6. Entrevista de grupos

Consiste en analizar de manera grupal a media docena de aspirantes a quienes se reúne para una discusión predeterminada con ejecutivos de la compañía quienes observan y evalúan a los candidatos con respecto a como se desempeñan en una discusión de mesa redonda. Esta entrevista arroja datos como iniciativa del candidato, agresividad, calma, adaptabilidad, tacto, etc.

Según Casares (1993), a diferencia de éstos seis tipos de entrevista, la técnica de selección acertada, es una entrevista que permite una cobertura sistemática y completa de toda la información necesaria para predecir el éxito o fracaso del candidato al desempeñar el puesto. Dicha técnica, parte del supuesto de que el ser humano mantiene una tendencia general por repetir su conducta pasada, de aquí que el análisis que se haga de ésta nos dará en gran medida una pauta para predecir su conducta futura, es decir, que una vez que el entrevistador sepa lo que el candidato ha hecho en sus trabajos anteriores o el actual, podrá predecir con facilidad el comportamiento, habilidades y decisiones que éste habrá de repetir en una situación a corto plazo. Así por ejemplo, una persona cuya permanencia en sus empleos haya sido muy reducida nos refleja una alta probabilidad de que difícilmente se quedará por mucho tiempo en una situación actual, es decir, tenderá a seguir siendo inestable.

Para hacer un análisis eficaz de hechos o situaciones pasadas y en función de esto predecir el comportamiento futuro en el trabajo, la técnica de selección por resultados

propone realizar la entrevista profunda detectando cuatro factores que se agrupan en una pirámide:

Piramide de Factores.

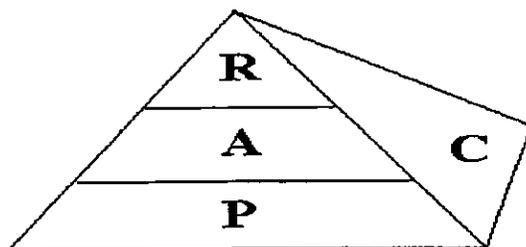


Fig. 1. Muestra los cuatro factores: resultados, acción, propósito y circunstancia por medio de los cuales se obtiene información sistemática para predecir el éxito o fracaso del candidato al desempeñar un puesto.

Resultados (R) "Consecuencias o efectos de las acciones del candidato"

Acción (A) "Actividades realizadas por el candidato para el logro de resultados".

Propósitos (P) "El porqué de una acción del candidato motivos y responsabilidades a los que respondió la persona para encaminarse a esos resultados".

Circunstancias (C) "Condiciones favorables o desfavorables bajo las cuales, se llevo a cabo la acción de principio a fin y que califican los resultados".

La obtención de los datos anteriores durante la entrevista nos permitirá profundizar en la información que se maneje y eficientarla, ya que es usual que los candidatos hablen solo de las acciones que realizaron en sus trabajos descuidando los

resultados y su intervención personal para el logro de éstos así como también, las circunstancias que los favorecieron u obstaculizaron, etc.

Hacer un análisis de los datos anteriores nos revelará información sobre su método de trabajo, capacidad de planeación, tolerancia a la presión, tenacidad, capacidad para enfrentar problemas, juicio, honestidad, etc.

A continuación, se describirán ejemplos en los que las respuestas nos dan información sobre cómo detectar una pirámide completa, es decir, cómo hacer el análisis de respuestas de modo que se extraiga información sobre las acciones, los resultados, las circunstancias y los propósitos del comportamiento del candidato.

Ejemplo 1

A raíz de la devaluación de 1994, muchos clientes empezaron a cancelar sus préstamos para compra de automóvil por lo que nuestros ingresos empezaron a disminuir drásticamente, decidí crear un plan de reestructuración de crédito en el que tratábamos de convencer al cliente de que podían pagar de acuerdo a sus posibilidades, así ellos mismos determinaban el tiempo en el que podían liquidar su adeudo. La respuesta de la gente fue muy favorable ya que volvimos a recuperar nuestro nivel de captación monetaria e incluso hubo clientes que pudieron hacer pagos extras por lo que en tres meses consecutivos rebasábamos dicho nivel.

Resultado: Mantener el nivel de captación monetaria e incluso elevarla.

Acción: Creó un plan de reestructuración de crédito.

Propósito: Evitar la cancelación de los préstamos.

Circunstancias: Periodo de recesión económica por la devaluación.

Como podemos observar en el ejemplo anterior, el entrevistado nos está dando datos acerca de lo que hizo, cómo lo hizo, en qué momento y cuales fueron los resultados

que obtuvo. Todos estos datos son de suma importancia ya que por ejemplo, en este caso, para el entrevistador no debe ser lo mismo el resultado de un candidato en cuanto a mantener un mismo nivel de captación monetaria cuando no hay recesión económica en el país que cuando la hay; este resultado como vimos, se dio gracias a que creó un plan de reestructuración de crédito sin embargo, el sólo hecho de crearlo e implementarlo implica otras actividades que también nos arrojarán datos con respecto a cómo tiende a desenvolverse este candidato, por ejemplo, tuvo que trabajar horas extras, pudo mantener largas horas de negociaciones con los clientes, etc. En este último caso estamos especulando ya que en el ejemplo anterior no se describe que es lo que tuvo que hacer antes, durante y después de la implementación del programa, cuestión que debe preguntarse.

Ejemplo 2

Se implementó un nuevo sistema de incentivos para aquellos empleados que hicieran ochenta operaciones en 45 minutos en días de trabajo excesivo, por lo que hice un pequeño programa en la computadora que me permitió dar a los clientes la información más rápida que ningún otro empleado así atendía más clientes en menos tiempo de éste modo no hubo un mes en el que no ganara los incentivos, incluso me nombraron el mejor empleado del año.

Resultados: Ganó constantemente incentivos, lo nombraron empleado del año.

Acción: Realizó un programa que le permitió eficientizar el trabajo.

Propósito: Elevar el número de operaciones por minuto.

Circunstancias: Implementación de un sistema de incentivos en días de exceso de trabajo.

Ejemplo 3

Fue algo realmente emotivo, cuando me entregaron un reconocimiento por el gran alcance de mis resultados.

Como podemos observar éste es un ejemplo de una respuesta o pirámide totalmente incorrecta ya que no nos proporciona datos sobre sus resultados, la circunstancia, las acciones y el propósito.

Ejemplo 4

Me propuse disminuir el nivel de rotación de la empresa, por lo que hice un sistema de evaluación para medir los resultados de las personas que contrataban al personal.

Resultados: No los manifiesta.

Acción: Propuso un sistema de evaluación.

Propósito: Disminuir el nivel de rotación.

Circunstancias: No las manifiesta.

Como podemos observar en este caso, la pirámide o el ejemplo conductual está parcialmente incompleta, por lo que cuando el candidato emite esta clase de respuestas es deber del entrevistador hacer preguntas para obtener los dos factores que faltan y en función de toda la información ir identificando capacidades y habilidades en los candidatos, para posteriormente determinar si estas son las que se requieren para desempeñar el puesto para el cual concursa. Para hacer este tipo de análisis es necesario tener el conocimiento conceptual sobre las diversas habilidades con las que puede contar una persona para trabajar en algún cargo. A continuación se describen algunas de ellas y posteriormente con ejemplos se mostrará cómo identificarlas en el discurso del candidato.

Inteligencia abstracta.

Capacidad para analizar y sintetizar los elementos de un todo, establecer relaciones entre diversos conceptos, manejar cuestiones numéricas, etc. Capacidad que necesita todas aquellas personas que manejen estrategias generales, que dirija organizaciones complejas, que enfrente problemas de diversa índole, y necesite tomar decisiones de alta responsabilidad por el riesgo que implican (Casares, 1993).

Inteligencia concreta o práctica.

Capacidad para solucionar problemas de índole cotidiano o que requieren respuestas prácticas. Esta es la que se requiere en todo trabajo que este enfocado a modificar de manera rápida y cotidiana las situaciones, o para hacer negociaciones o para organizar elementos concretos y útiles.

Capacidad de Aprendizaje.

Capacidad de asimilar conocimientos por medio del estudio o la experiencia, que llevan a un cambio en la conducta. (B&M, 1995).

Planeación.

Habilidad para elaborar mentalmente un proyecto antes de su ejecución; destreza para programar y detallar el curso de acción apropiado para la ejecución de una tarea. (Comermex, 1986).

Organización.

Habilidad para disponer de las partes de un conjunto, de tal modo que resulte un todo integrado, ordenado y funcional (Ibid).

Juicio práctico.

Capacidad para solucionar a través de la experiencia, problemas cotidianos que pueden ser imprevistos. Capacidad para actuar coherentemente (Ibid).

Persuasión.

Habilidad para influir sobre la gente, sobre un tópico a través de argumentos convincentes. (B&M, 1995).

Tenacidad.

Perseverante, no fácilmente se desvía de su objetivo. Tiende a tomar un ritmo de trabajo y apegarse a él (Ibid).

Negociación.

Habilidad para llegar a un acuerdo con otras personas, sobre alguna situación, a través de argumentos convincentes (Ibid).

Capacidad de relación humana.

Habilidad para establecer fácilmente y de manera espontánea contactos interpersonales (Inverlat, 1992).

Comunicación verbal.

Habilidad para expresar ideas, conocimientos u opiniones de manera clara y precisa (Ibid).

Iniciativa.

Habilidad para actuar por decisión propia. (Ibid).

Características de personalidad.

Se refieren a los hábitos, actitudes, valores, intereses personales, madurez, ética, integridad, etc.

Habilidades técnicas.

Se refieren a aquellos conocimientos especializados propios de cada profesión.

Ejemplo 5

A raíz de la apertura comercial, la venta mensual de pañales desechables fue disminuyendo ya que las fábricas estadounidenses introdujeron al mercado un producto con elástico que evitaba el escurrimiento además tenían motivos decorativos bastante vistosos y atractivos en rosa y azul para usarse según el sexo del bebé, todo esto a un precio más económico que el nuestro. Lo que hice fue hacer un estudio de mercado para investigar las necesidades de nuestros clientes y hacer las modificaciones pertinentes en el producto que ofrecíamos. Como se me dio un plazo de sólo tres meses para aumentar las ventas, explique a mis colaboradores el problema que teníamos, el plan que había estructurado y asigné actividades según la complejidad posteriormente fui supervisándolos; de ésta forma lanzamos al mercado un producto perfumado, con pequeñas cantidades de grenetina en el centro para gelatinizar líquidos por lo que pudimos utilizar menos cantidades de algodón lo

que permitió ofrecer un pañal más delgado, menos estorboso y más económico. Así, logré aumentar las ventas en menos tiempo del que se me había fijado.

Acción: Realizó un estudio de mercado para investigar las necesidades de los clientes.

Resultado: Elevó las ventas antes del tiempo acordado.

Propósito: Elevar la venta mensual.

Circunstancias: Apertura comercial.

Análisis de la pirámide o ejemplo conductual.

Análisis: Identificó necesidades.

Organización: Dispone aceptablemente de sus recursos humanos asignó actividades de manera sistemática.

Liderazgo: Influye en el grupo para alcanzar el objetivo que se le planteó, guía a subordinados.

Delegación: Les asigna actividades de acuerdo a la capacidad de sus colaboradores y en función de la complejidad de la tarea, supervisa.

Ejemplo 6

Al mes de trabajar para el banco, me di cuenta que muchos procesos no eran los adecuados; observé que diariamente un reclutador entrevistaba de 90 a 150 personas diarias ocupando tres horas y media de las ocho que solía laborar; de ese total solo pasaban a examen psicométrico un promedio de 5 a 10, y de éstas solamente concluían el trámite 2 o 3, en ocasiones ninguno. Le propuse a mi jefe que hiciéramos un plan de reclutamiento masivo

en escuelas o sucursales entonces fue cuando elaboré el proyecto y se lo presenté, sin embargo se mostraba poco interesado, lo que me incomodaba es que mi trabajo se lo presentó al director como propio por lo que fue reconocido y felicitado; posteriormente me enteré que de un cien por ciento del personal que despedían de la institución, el 80 por ciento era por motivos de hurto, así el área de investigaciones especiales reportaba recibir un promedio de 1500 solicitudes para investigar a personal presuntamente involucrados en fraudes, entonces se me ocurrió crear una prueba que evaluara el nivel de honestidad de la gente para implementarla durante el proceso de selección y disminuir de alguna forma el índice de fraudes en el banco, le volví a presentar mi trabajo a mi subdirector, sin embargo, el volvió a hacer lo mismo, se apropió de éste, lo presentó al director y por los resultados al implementarlo le otorgaron un aumento de sueldo, al ver que realmente no se reconocía mi trabajo preferí renunciar a la empresa sin haber presentado ningún problema con mi jefe.

Análisis de una pirámide o ejemplo de comportamiento.

Venta de ideas: Aunque no recibía reforzamiento a cambio, sabía venderlas puesto que su jefe las utilizaba en su beneficio y eran funcionales.

Iniciativa: Emprendía actividades por voluntad propia.

Persistencia: A pesar de que no era tomado en cuenta siguió con una actitud propositiva.

Creatividad: Tiende a innovar .

Relaciones interpersonales: Tiende a no dañar sus relaciones interpersonales, no obstante que la situación no sea beneficiosa para él, lo que refleja autocontrol y paciencia además de una gran capacidad para adaptarse a la situación mientras estuvo trabajando ahí.

Una vez que se tiene el conocimiento conceptual sobre las habilidades que puede poseer el candidato para desempeñar un puesto, así como también identificarlas en el

discurso del candidato, es necesario para aprovechar al máximo la técnica de la entrevista de selección acertada, conocer como elaborar las preguntas herramienta principal del entrevistador.

Según Casares (1993), para optimizar la selección de personal, utilizando la técnica de evaluación por resultados es indispensable que se hagan preguntas en las que se exijan descripciones y resultados. Estas preguntas deben arrojar datos acerca de los hechos, resultados, acciones, circunstancias y comportamientos concretos. Por ejemplo: ¿Describame, de qué manera aumento el nivel de productividad de su departamento? Con este tipo de preguntas, se puede obtener con facilidad información relevante, además que para el candidato es más difícil fingir haber desempeñado tal o cual actividad ya que se le está pidiendo que describa hechos, situaciones reales que le han sucedido.

Después de que se ha hecho un análisis de las habilidades del candidato en base a los resultados arrojados por los exámenes y la entrevista, se toma la decisión respecto al deseo de ser contratado; en caso de ser ésta favorable, se procede a realizar un estudio socioeconómico y médico.

2.3 Estudio Socioeconómico y Exámen Médico.

Según Flippo (1978), el estudio socioeconómico y el exámen médico dentro del proceso de selección viene realizándose al último ya que resultan altamente costosos e implican considerable tiempo pese a que el número de personas que los alcanzan es menor en comparación con el número de aspirantes que sólo llegan a llenar solicitud.

- Estudio socioeconómico

Según Arias (1987), ésta fase es una de las más importantes del proceso de selección ya que en ésta se verifican la certeza de los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista de evaluación. Con éste fin se investigan sus condiciones actuales de vida y se verifican sus antecedentes laborales y personales, así como también se determina el grado en que éstos factores influirán de manera significativa en el desempeño del candidato. La investigación se realiza por medio de una entrevista directa con las personas con las que el aspirante se ha relacionado: compañeros de trabajo, supervisores inmediatos, vecinos, amigos, familia, etc.

En el estudio socioeconómico se deben investigar las siguientes áreas específicas (Arias, 1987; Orozco, 1980).

1. Antecedentes personales

Estado civil, religión, nacionalidad, enfermedades, accidentes, operaciones, nivel de estudios, antecedentes penales, diversiones, aficiones, intereses, militancia políticas o sindical, asociaciones o clubes a los que pertenece, metas personales, etc.

2. Antecedentes familiares

Nombres, nivel de estudios y ocupación de cada uno de los integrantes de la familia, integración familiar, arraigo domiciliario, etc.

3. Antecedentes laborales

Nombre de las empresas, domicilio, fechas de ingreso y egreso, motivos de salida, puestos desempeñados, sueldo inicial y final, evaluación de su desempeño, comportamiento con jefes y compañeros, puntualidad, asistencia, periodos de ausentismo y motivos, honestidad, método de trabajo, apego a normas, eficiencia, honradez, periodos de inactividad laboral, motivos, etc.

4. Antecedentes escolares

Nombre de las escuelas, tipo de escuelas a las que asistió, años en que se cursaron, motivos de suspensión, capacitación especializada, etc.

5. Situación económica

Renta, zona en donde se ubica la vivienda, tipo de vivienda, estado del inmueble, número de cuartos, confort, salubridad, habitabilidad (es decir, facilidades de comunicación y traslado), lejanía, antecedentes de vivienda para conocer el progreso obtenido, número de integrantes que trabajan, ingresos y egresos, ahorro, préstamos bancarios, tarjetas de crédito, hipotecas, número de autos, propiedades, deudas, tipo de mobiliario con el que cuentan, etc.

6. Documentación personal

En ésta parte se corrobora la veracidad de la documentación general que acredita a la persona o se detecta cualquier alteración o falsificación. Se piden papeles originales ya que éste tipo de investigación no se puede realizar con copias. El proceso consiste en realizar un análisis de los sellos, firmas al calce, tipo de papel, fotografías, fechas de los documentos o redacción de los mismos, por medio de la comparación de un banco de certificados o cartas originales de diferentes instituciones o empresas con el que se considera falso, o bien puede recurrirse a un laboratorio especializado.

Es importante mencionar, que la generalidad del personal que se encarga de los estudios socioeconómicos, recomienda realizarlos mediante visitas físicas ya sea al domicilio, escuela o lugar de trabajo del aspirante, ya que tienden a ser más confiables que otras como las referencias por teléfono donde difícilmente se tiene la certeza de quién es el interlocutor, pudiendo ser en lugar del jefe inmediato un amigo del candidato o compañero. Un ejemplo de un cuestionario para realizar dichos estudios se bosqueja en el anexo 3, y en el 4, se muestra un formato para obtener referencias vía telefónica.

Según Orozco (1980), el estudio socioeconómico debe realizarse por un trabajador social, o agente de investigaciones, aunque en muchos casos la investigación se solicita por escrito, un formato para este fin se muestra en el anexo 5. Finalmente, la veracidad de la información proporcionada variará de acuerdo a la experiencia, el nivel y puesto que se pretenda cubrir, así como el costo de la misma determinará los medios que se utilicen para su realización.

- Exámen médico.

Una vez aceptado el candidato en la etapa del estudio socioeconómico, se procede a realizar el exámen médico siendo generalmente el último paso de todo el proceso por su alto costo. Dicho estudio se realiza generalmente en la mayoría de las empresas variando desde un exámen muy minucioso hasta una constatación muy sencilla de capacidades físicas. Esta fase tiene la finalidad de evitar ubicar a un candidato en un puesto que por sus características físicas no podrá desempeñar eficazmente. Antes de realizar el exámen médico debe hacerse un estudio sobre cuáles son los requerimientos del trabajo y las habilidades físicas que la persona necesita para realizarlo. Para Flippo (1978), el exámen físico tiene por lo menos tres objetivos básicos:

El primero es obtener un juicio acerca de las capacidades físicas de la persona. Es decir, por medio del exámen determinar si el aspirante podrá trabajar todo el tiempo de pie o sentado, si podrá o no levantar un peso de determinados kilos sin que se vea su salud afectada, si tendrá la vista lo suficientemente aguda para cumplir con los requerimientos del trabajo, etc.

El segundo, objetivo del examen tiene la finalidad de proteger a la compañía contra reclamos de posibles daños físicos, es decir, si no existe un estudio que avale el estado físico del empleado en el momento que ingresa, cualquier alteración en éste se presume que sucedió durante el tiempo que estuvo trabajando para la compañía. Sobre ésta base un empleado puede demandar por pérdida de la capacidad auditiva, vista, etc.

El tercer y último objetivo, refiere a la prevención de enfermedades contagiosas y al control de éstas una vez que el personal ya haya sido contratado. De lo que se trata es de evitar que algún aspirante con padecimiento infectocontagioso lo transmita a otro.

En base a los parámetros anteriores el rechazo es necesario cuando se descubre oportunamente una enfermedad contagiosa, un defecto físico o una perturbación emocional de modo que se perjudique más su salud o la de aquellos relacionados con él o a la empresa en sí.

El examen debe ser financiado por cada institución y se llevará a cabo por un médico especializado en medicina del trabajo el cual debe tener conocimiento sobre el tipo de actividades que desempeñará el futuro trabajador y los posibles agentes nocivos a los que estará expuesto. El examen comprende un interrogatorio y una exploración física que deberá ir acompañada de varios estudios de laboratorio y de rayos X para confirmar el estado de salud del candidato. Los resultados son confidenciales y sólo se comunican al departamento de selección de personal.

Es común encontrar personas que duden acerca de la legalidad de realizar estudios médicos por parte de las empresas, con respecto a ello, el artículo 15 y 16 de la Ley Federal del Trabajo establece:

- Artículo 15

" Los patrones están obligados a mandar practicar examen médico de admisión y periódicos a sus trabajadores . . . "

- Artículo 16

" Los trabajadores están obligados a someterse a los exámenes médicos de admisión y a proporcionar con toda veracidad los informes que el médico le solicite ".

Con las disposiciones anteriores se demuestra que legalmente está permitidos los exámenes médicos ya que ello propicia los siguientes beneficios según Arias (1987):

1. Individuales

Proteger al aspirante de futuras enfermedades.

Propiciar el desarrollo al acoplar la capacidad física del trabajador al tipo de puesto a desempeñar.

2. Para la empresa

Evitar:

Un mayor índice de ausentismo.

Disminución del rendimiento laboral.

Contagio de diversas enfermedades.

Alteraciones en la producción.

Menor calidad en productos y/o servicios.

Incremento de costos.

Capítulo 3. El rol profesional del psicólogo en una empresa de tipo financiero.

En la actualidad el rol del psicólogo como profesional de la conducta en las empresas de tipo financiero y en las de manufactura se reducen en su mayoría al reclutamiento, selección y capacitación de personal. Aún así, en innumerables ocasiones dichas actividades suelen ser desempeñadas por administradores, ingenieros o contadores asignándoles especialmente a ellos éste trabajo dado el conocimiento que tienen del análisis de los procesos administrativos, los costos que generan y su repercusión económica; sin embargo, dichos profesionales generalmente hacen a un lado el aspecto humano de cualquier proceso administrativo dado que por su formación, ignoran las repercusiones que tiene el tipo de manejo que se le dé a éste en el buen funcionamiento de un proceso. No obstante lo anterior, el psicólogo ha ido insertándose con mayor frecuencia en las áreas de recursos humanos, específicamente en la institución financiera para la que laboro, ha ganado posiciones a nivel gerencial e incluso de subdirección, gracias al valor que actualmente le da la dirección de Recursos Humanos de dicha empresa a la predicción de la conducta laboral por medio de las pruebas psicométricas y la entrevista. En éste sentido reconocen que el psicólogo es el único profesional con la formación académica para aplicar e interpretar dichas herramientas, así como también detectar, diagnosticar e intervenir en los conflictos laborales, realizar análisis del clima laboral, e intervenir en el cambio de actitudes, delimitar proyectos para motivar al personal hacia el trabajo y determinar los factores que lo afectan, etc. Por lo anterior, el área de reclutamiento y selección en la institución está constituido en su mayoría por psicólogos, los pocos profesionales con carreras como Administración de Empresas e Ingeniería Industrial realizan actividades administrativas poco especializadas. Basta mencionar el creciente interés que está teniendo un modelo de administración relativamente nuevo en México; nos referimos a los Esquemas de Competencias, de los que se habló en el capítulo 1. Las competencias son los factores de éxito conductual que caracterizan un desempeño de excelencia en una situación laboral concreta. Proporcionan los criterios para alinear la conducta de los individuos con las estrategias organizacionales, y su definición es útil para todos los procesos y prácticas de recursos humanos, incluyendo reclutamiento y selección, desarrollo, planes de carrera, etc. Las competencias son una manera práctica en que las organizaciones pueden comunicar claramente los estándares de excelencia que requieren de sus empleados. Es decir, permiten operacionalizar los objetivos

de desempeño que se exigen a un individuo en particular, dentro de un puesto en consecuencia, los empleados son más responsables de su éxito cuando los estándares de ejecución son comunicados claramente (AMERI, 1999). En este sentido, la intervención del psicólogo resulta crucial si tomamos en cuenta que dicho modelo tiene sus antecedentes en las investigaciones de McClelland (1948,1973), cuyas aportaciones tienen actualmente un fuerte auge en la administración de recursos humanos, tanto en empresas de servicios como de manufactura.

3.1 Antecedentes históricos*.

El 15 de Octubre de 1932, Salvador Ugarte Vizcaino funda El Banco de Comercio, S.A. con un capital inicial de \$500,000.00. Dicha institución contaba con 28 personas incluyendo el gerente y a los mozos de servicio. En un principio fue una institución de tipo lineal, es decir, aquella en la que las políticas y decisiones dependía única y estrictamente de sus fundadores.

Para Marzo de 1934, el banco planeó extender sus servicios al interior del país creando con esto el sistema de bancos afiliados; el primero en abrir sus puertas fue el Banco Mercantil de Puebla y posteriormente el Banco Mercantil de Guadalajara. Posteriormente en 1941 se inauguraron las primeras sucursales en el Distrito Federal: Merced, Paraguay, Santa María y Morelos.

A partir de Diciembre de 1955, los bancos afiliados cambiaron sus denominaciones por las de Banco de Comercio, seguido del nombre de la entidad o plaza en que operaban. La uniformidad en la razón social, hizo posible la afiliación entre los bancos del interior y el Banco de Comercio en la Cd. de México; para aquel entonces el banco contaba con 164 oficinas en toda la República de las cuales 33 eran sucursales ubicadas en el área metropolitana.

En 1956 se establecen las primeras oficinas de representación en el extranjero la primera fue en Nueva York y posteriormente en Madrid. El 29 de Noviembre del mismo año, la entonces financiera Industria y Crédito, S.A. se incorporó al sistema de Bancos de Comercio y cambió su razón social por la de Financiera Bancomer, con ésta unión se crea la modalidad de nombrar a funcionarios de la institución como miembros del Consejo de Administración, tipo de administración que se aplicó posteriormente a otras área del banco y que fue adoptada por diversas empresas.

* Los datos vertidos en el presente apartado fueron extraídos de las siguientes fuentes:

AAVV, "Nuevo modelo estratégico". Mundo Bancomer, Septiembre 1993.

Bancomer. Manual de inducción de personal. México, S/F.

Al cumplir 25 años de su creación, en 1957 tienen lugar dos hechos importantes el primero, tiene que ver con un cambio de administración en donde es nombrado como Director General a Don Manuel Espinoza Yglesias, y el segundo refiere a la fundación de las siguientes organizaciones:

1. Sociedad de Seguros (Aseguradora Bancomer) extendiendo de ésta forma sus servicios en dicho ramo.
2. Hipotecaria Bancomer institución creada con el propósito de extender todo género de facilidades de crédito a la clientela.
3. Inmobiliaria Bancomer, creada para hacer más ágil la inversión en propiedades inmuebles destinadas al Sistema de Bancos de Comercio y para garantizar el valor de las inversiones en inmuebles.

Independientemente de la organización de los bancos afiliados, el Consejo de Administración, deseando incrementar los servicios que presta a su clientela, decidió crear nuevas instituciones que completaran el Sistema de Bancos de Comercio. En 1964 adquirió en su totalidad la Compañía de Seguros de México y ambas se fusionaron en Septiembre de 1965 en una sola compañía: Seguros de México Bancomer. Con la nueva administración se inició una época distinta. Se concibió una nueva forma de servicio más ágil y abierto y se entró de lleno al campo de la publicidad.

En 1967, se iniciaron los trabajos para automatizar los sistemas. El primero, fue el de cheques. Este fue la base para la instalación del sistema de pagos activados por computadora, SPAC. El desarrollo de los servicios en el área metropolitana, 53 nuevas sucursales, experimenta uno de los cambios más fundamentales: sistemas digitalizados que permiten realizar operaciones con rapidez y seguridad. La automatización no llegó exclusivamente al sistema de cheque también se integraron: cartera, cobranzas, valores, créditos hipotecarios, etc.

Para 1969 el Banco de Comercio es la primera institución en su ramo que lanza al mercado una tarjeta de crédito, justamente un año después de que Master Card lo hiciera, además fue la primera tarjeta que gozó del servicio Visa Internacional ya que se afilió al grupo Bank Americard por lo que los clientes ya gozaban de los beneficios que otorga ese consorcio como la aceptación de dicho instrumento en más de 10 millones de establecimientos de todo el mundo afiliados al sistema en aquel entonces.

Para 1970 y 1973, se consolida el crecimiento de la institución, en el extranjero se abren oficinas en: Madrid, Tokio, Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago de Chile, Toronto, Nueva York, y Los Angeles, además de contar con dos subsidiarias: Grossmont Bank, en San Diego, California y Mercury Bank & Trust Ltd., en las islas Caimán. Así mismo se involucra como accionista de Libra Bank.

En 1974, se crea la primera división de ejecutivos de cuenta y área de promoción femenina comprobándose con el tiempo que el funcionamiento de dicho grupo era muy acertado ya que dicho personal era el más idóneo para visitar en sus domicilios a las mujeres que formaban parte de la clientela.

En 1975, el sistema de Bancos de Comercio cambió su esquema de organización con el establecimiento de un comité directivo con el carácter de principal órgano ejecutivo de la organización. Este nuevo estilo de dirección se consideró una verdadera innovación en una empresa de las dimensiones del Banco de Comercio, llegando la influencia de ésta decisión a empresas no bancarias por lo que días después las noticias confirmaron que dos de las más sobresalientes empresas de Norteamérica implantaron este mismo estilo de dirección.

En este mismo año se creó Arrendadora Bancomer y dos años más tarde inicia sus operaciones la Casa de Bolsa.

El 18 de Noviembre de 1977 nace Bancomer, S.A. Este año resulta de especial significación ya que se pretendió hacer de los Bancos de Comercio -eran ya 35 de la Financiera Bancomer y de la Hipotecaria Bancomer-, una sola institución. Con éste motivo se realiza la fusión de 35 bancos y dos empresas afiliadas.

Uno de los cambios más significativos a raíz de éste cambio fue la implantación de una nueva estructura de organización en la que se puso especial énfasis en eliminar la duplicidad de funciones. Con ello se logró, evitar el desperdicio de recursos humanos y económicos, y mejorar substancialmente la productividad. Para el mismo año, Bancomer fue considerado como el principal grupo financiero en el país, dando servicio a través de una compañía de seguros, una arrendadora, una casa de bolsa y una inmobiliaria.

En 1980 Bancomer abrió una sucursal en la isla Gran Caimán, situada en el Caribe. En 1981 se incorpora a la red internacional de Telecomunicaciones SWIFT, de ésta forma quedó enlazado con 700 bancos de todo el mundo; mediante éste sistema es posible transmitir operaciones bancarias en forma inmediata a través de microondas.

El 10. de Septiembre de 1982 el presidente de la República, Lic. José López Portillo, decretó la nacionalización de la banca quedando como Director General el Lic. Antonio Carrillo Flores y posteriormente el 8 de Diciembre el Lic. Ernesto Fernández Hurtado. Para el mismo año, la institución crea la primera red de Cajeros automáticos; dos años más tarde en 1985, crea la Tarjeta Bancomer Si Activa y para Noviembre de 1986 se instalan nuevos instrumentos de inversión entre ellos "FICOMER".

En octubre de 1988, se abre la oficina de representación en Hong Kong; y en el mismo año, el nuevo presidente de la República designa como Director General al Lic. Héctor Hernández Cervantes.

En 1989 inicia sus operaciones Factoraje Bancomer y se crea Planauto Bancomer.

En 1990, Bancomer es el primer Banco Mexicano con una oficina de representación en Santiago de Chile. Se constituyó La Fundación Cultural Bancomer, A.C. y se crea el fideicomiso FIGOBER para las tesorerías gubernamentales.

En 1991 se reprivatiza la banca por lo que Bancomer es adquirido por el Grupo VISA-VAMSA, encabezado por los señores Eugenio Garza Lagüera y el Ing. Ricardo Guajardo Touche.

El grupo VISA-VAMSA está conformado por varias empresas: "Cervecería Cuahutémoc, S.A.", empresas de alimentos procesados y balanceados, bebidas, productos pecuarios, autopartes, turismo, etc. Desafortunadamente, el grupo se vio agobiado por una cuantiosa deuda. Como consecuencia de ésta, se planteó la venta de casi todas las empresas, con excepción de "Fomento Económico Mexicano, S. A."

En 1986 Fomento Económico Mexicano, S.A. (FEMSA), fabricante de productos de cerveza, se asoció con cervecería moctezuma y se propusieron aumentar su participación en el mercado cervicero logrando cinco años más tarde la restructuración de sus finanzas, bajando la deuda de 1,700 millones de dólares a solamente 300 millones e incrementando su utilidad sobre ventas, de un 5% a un 10%.

Actualmente, VISA es propietario de un 60% de las acciones de FEMSA, que por su parte posee la totalidad de las acciones de la cervecería cuauhtémoc.

Con respecto a las actividades vinculadas al sistema financiero, grupo VISA tiene una larga tradición dentro de este sector, pues hace 5 décadas adquirió el Banco de Londres y México, S.A. actualmente denominado Banca Serfin, mismo que se sitúa en la tercera posición del sistema bancario mexicano.

En 1982, después de la estatización bancaria, el grupo VISA permaneció dentro del sistema financiero, al privatizarse los activos financieros no bancarios de las sociedades nacionales de crédito, el grupo adquirió diversos paquetes accionarios de Banca Serfin. El paquete de mayor interés en ese momento era el representado por las empresas financieras no bancarias, entre ellas se contaban a Seguros Serfin, Afianzadora Serfin, Arrendadora Serfin, y Almacenadora Serfin formando un hold denominado Valores Monterrey, S.A. (VAMSA) rebautizando a sus empresas con nombres como Seguros Monterrey, Afianzadora Monterrey y Almacenadora Monterrey.

En 1992, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, autorizó que el grupo financiero VAMSA operara con la denominación de GRUPO FINANCIERO BANCOMER, S.A. DE C.V. integrado por una Institución de Banca Múltiple, una Casa de Bolsa, una

Arrendadora, una empresa de Factoraje y una Almacenadora. A partir de esta fecha el Grupo está dirigido por Eugenio Garza Lagüera y el Ing. Ricardo Guajardo Touché, Presidente del Consejo de Administración y Director del Grupo respectivamente quienes encabezaron una serie de reuniones con los consejeros, funcionarios y representantes sindicales de la organización en las que expusieron el nuevo modelo estratégico en la que pusieron especial énfasis en la prevención y satisfacción de las necesidades y/o demandas del cliente, el establecimiento de una organización más ágil y sencilla, el abatimiento de costos y la realización de mediciones estrictas de los resultados de las unidades de negocio . Así mismo, se definió la Misión, los Valores y la Visión del Grupo, así como también se presentó la nueva estructura organizacional.

MISIÓN

Ser la mejor opción para satisfacer las necesidades de la sociedad en servicios financieros, con la máxima seguridad y calidad: Ofrecer a los empleados las mejores condiciones para su desarrollo integral, en respuesta a su esfuerzo individual y de equipo. Obtener un rendimiento atractivo para los inversionistas y contribuir, de manera importante, al desarrollo económico y social de nuestra comunidad.

VALORES

Creer en el individuo, sin distinción de sexo, raza o religión, en su honestidad, sentido de responsabilidad, respeto y deseo de superación, compartiendo entre todos el éxito de la institución.

Honestidad.

Creer en el actuar con integridad, cumpliendo con responsabilidad el uso de la información, recursos materiales y financieros.

Responsabilidad.

Actuar con compromiso y decisión para contribuir al logro de objetivos de la institución.

Prudencia.

Crear en el manejo cuidadoso de los recursos encomendados a la institución, tomando riesgos calculados dentro de políticas establecidas.

Espíritu de Servicio.

Hacer todo lo que esta de nuestra parte para responder con agilidad y amabilidad, es la única forma de satisfacer plenamente las expectativas de clientes y colaboradores.

Justicia.

Buscar objetiva e imparcialmente la verdad, para otorgar a cada quien lo que le corresponde.

Lealtad.

"El amor a la camiseta", debe ser una característica que nos distinga a los que trabajamos para la institución.

Austeridad.

Utilizar los recursos con la máxima efectividad y cuidado, evitando desperdicios y consumos superfluos.

Creatividad.

Fomentar un ambiente donde la libre expresión de ideas y opiniones propicie la innovación y el desarrollo.

VISION

Personal.

Buscar continuamente la motivación de todo el personal, fomentando la identificación con nuestros valores, misión, visión y que tenga el perfil requerido por la institución.

Rentabilidad y Solvencia.

Esforzarse por el uso óptimo de los recursos y el aumento de la productividad, para obtener una rentabilidad dentro de los primeros diez grupos financieros del mundo.

Calidad/servicio.

Asegurar para cada cliente, la calidad del servicio siendo un elemento distintivo del banco con respecto a sus competidores.

Mercados.

Ser la institución con el mas fuerte arraigo regional en el mercado nacional, buscando una posición dominante en los mercados que servimos, con presencia selectiva en el extranjero, con liderazgo en la introducción de nuevos productos.

Sistemas e infraestructura.

Adoptar la tecnología de información mas poderosa y avanzada, adecuada a las necesidades del Grupo, que permita ofrecer la mas amplia gama de bienes y servicios desarrollando una cultura orientada al uso de la tecnología como herramienta fundamental de trabajo.

Insumos y Servicios.

Estar integrados con proveedores especializados en actividades de soporte, que estén identificados con los objetivos y valores de la institución de alta confiabilidad, para obtener la mejor calidad, servicio y costo.

Relaciones.

mantener relaciones con instituciones y organismos públicos y privados para participar activamente en el desarrollo del sistema financiero mexicano.

Imagen.

Ser reconocidos como una institución líder, sólida y de vanguardia, con enfoque primordial de calidad en el servicio y cercanía al cliente.

3.2 Estructura*.

La estructura organizacional, está conformada por cinco Areas Funcionales: Contraloría; Crédito y Gestión de Riesgos; Finanzas, Control de Gestión y Administración; Sistemas, Planeación y Operación; Recursos Humanos y Comunicación; y cinco Unidades de Negocios: Banca del Consumidor, de Servicios, Institucional, Hipotecaria y Especializada.



Fig. 2. Muestra la estructura organizacional de Bancomer constituida por cinco areas funcionales: Contraloría, Finanzas, Crédito, Sistemas y Recursos Humanos; y cinco unidades de negocio: Consumidor, Servicios, Institucional, Hipotecaria y Especializada.

Misión de las Areas Funcionales.

- **Contraloría.**

Responsable de los sistemas de control y auditoria de la institución.

- **Crédito y Gestión de Riesgos.**

Responsable de coordinar y supervisar todas las funciones de crédito y gestión de riesgos, recuperación y jurídico contencioso.

- **Finanzas, Control de Gestión y Administración.**

Responsable de la función jurídica, finanzas, desarrollo inmobiliario, seguridad institucional, adquisiciones, servicios internos y las inversiones en hoteles.

- **Sistemas, Planeación y Operación.**

Responsable de dar soporte tecnológico a las operaciones y proyectos del GFB.

- **Recursos Humanos y Comunicación.**

Responsable de establecer y mantener vigentes las estrategias, lineamientos y políticas de recursos humanos, posicionamiento, publicidad, relaciones públicas y comunicación.

- * Los datos bosquejados en el presente apartado fueron extraídos de:
AAVV, "Nuevo modelo estrategico". Mundo Bancomer; Septiembre, 1993.

Misión de las unidades de negocio.

• Banca del Consumidor.

Responsable de la operación y diseño de productos y servicios de tarjetas de crédito y débito, planes de crédito personales y al consumo, Sistema de Ahorro para el Retiro S.A.R., Banca Electrónica y Fondos de Inversión siendo sus lineamientos generales los siguientes:

- Cada una de las Unidades de Banca del Consumidor tiene la responsabilidad de la gestión integral de su producto, en términos de rentabilidad y penetración en el mercado.
- Cada unidad deberá encontrar las soluciones de soporte operativo más eficientes.
- La nueva Unidad de Venta de Fondos se enfocará hacia la distribución masiva.
- La Unidad SAR concentrará sus esfuerzos sobre la eficiencia y la definición de objetivos de rendimiento.

• Banca de Servicios.

Responsable de procurar el mejor servicio a la clientela en productos de captación en todas las sucursales del banco a nivel nacional; así como también canalizará financiamientos a pequeñas empresas, al sector agropecuario y operará los Fondos de Fomento. Sus lineamientos generales son:

- Renfocar la red de sucursales para lograr la seguridad y calidad de servicio en banca tradicional, requerida por los distintos segmentos de clientela del grupo.
- Optimizar las funciones de captación tradicionales y de crédito a microempresas.

- Repercutir internamente en los costos de la red de sucursales, bajo un esquema de precios basados en costos estándares que fomenten la eficiencia.

- **Banca Institucional.**

Proporciona servicios financieros a la mediana, gran empresa y al sector gobierno; también tiene a su cargo los productos internacionales del grupo. Sus lineamientos generales son:

- Hacer rentable la relación individual de los clientes corporativos, gubernamentales y de banca empresarial asignando de manera transparente ingresos y costos.
- Gestionar la Unidad de Producto Internacional, con un enfoque de eficiencia y apoyo a las Unidades de Negocio usuarias.
Optimizar la función y servicio de crédito a empresas medianas, mejorando la calidad del mismo.

- **Banca Hipotecaria.**

Unidad destinada al análisis del mercado y creación de productos y servicios hipotecarios e inmobiliarios.

Lineamientos Generales:

- Hacer rentable la relación individual de sus clientes de mayoreo con el grupo.
- Lograr mayor eficiencia en los productos hipotecarios y cumplir con metas de penetración del mercado, nivel de riesgo y calidad de servicio.

- **Banca Especializada.**

Integrada por la Casa de Bolsa y responsable de la tesorería del G.F.B.; adicionalmente asume la responsabilidad de proporcionar servicios integrales a través de la coordinación de los trabajos de Arrendadora , Factoraje, así como de las operaciones fiduciarias del grupo. también atiende al sector de clientes patrimoniales a través de la banca patrimonial y de las agencias y oficinas de representación internacionales.

Lineamientos Generales:

- Distribuir los servicios de la Casa de Bolsa a través de la red de sucursales y por canales no tradicionales.
- Conservar los objetivos del negocio actuales y la autonomía de Arrendadora, Factoraje y Fiduciario.

3.3 Funciones del psicólogo en un grupo financiero.

En Bancomer, el psicólogo ha podido insertarse en las siguientes áreas: calidad, capacitación y reclutamiento y selección de personal.

- **Calidad**

En este rubro, el trabajo del psicólogo se centra en hacer la detección, análisis y resolución de todos aquellos factores que tengan que ver con el recurso humano que afecten directamente la calidad de los procesos administrativos al brindar un servicio. Para éste fin, se vale de técnicas como entrevistas, encuestas, buzones, sesiones grupales de trabajo, etc. Así por ejemplo, en un área que se brinde servicio al cliente por medio de llamadas telefónicas, el psicólogo tendrá a bien evaluar la calidad de la respuesta del trabajador para con el cliente, en términos de actitud, tolerancia a la presión, resistencia a la frustración, calidad en la solución de problemas, etc. Si cualquiera de los factores antes mencionados influye negativamente en el desempeño del trabajador, será labor del psicólogo establecer un programa para disminuir la problemática o manejar una relación mas estrecha con las áreas de selección para mejorar los perfiles de las personas que ingresan a esos puestos.

- **Capacitación**

El psicólogo, basado en un modelo de sistemas y con la ayuda de encuestas actitudinales diseñadas por él, da a conocer el estado de funcionamiento que guarda la organización y establece programas de intervención. Así por ejemplo, evalúa liderazgo, motivación, misión, etc. Es decir, se encarga de diseñar e implementar planes y programas de adiestramiento de personal que tiene como fin que los empleados adquieran ciertas habilidades o conocimientos, y/o modifiquen conductas para desempeñar adecuadamente las actividades que se les asignan.

• Reclutamiento y Selección

Esta es la actividad más importante que realiza el psicólogo dentro del grupo financiero, y consiste principalmente en proveer a la institución de manera inmediata de personal calificado que le asegure desempeñar aceptablemente las funciones para las que fueron contratados. Con este fin, continuamente el área de reclutamiento y selección, genera estrategias nuevas, lo que involucra modificaciones constantes en los procesos y la adquisición de nuevas herramientas de evaluación como el Sistema Accuvision que tiende a hacer más eficaz el área. En el siguiente apartado veremos algunas estrategias de reclutamiento que tienen como propósito aprovechar al máximo sus fuentes (anuncios, juntas de intercambio, etc.). Así como también, describiremos el proceso de selección para posteriormente hacer el análisis de la funcionalidad del sistema antes mencionado.

3.4 Proceso de reclutamiento y selección en Bancomer.

El proceso de reclutamiento y selección se inicia ante la aparición de una vacante en cualquier área de la empresa, la cual, se le hace saber al área de recursos humanos por medio de una "requisición de personal" (Ver anexo 6) que es un formato en donde se vierten datos básicos de un candidato como: edad, escolaridad, horario, sueldo e incentivos, ubicación, experiencia, funciones y responsabilidades del puesto, conocimientos técnicos, características personales y departamento del requisitante.

Una vez que Recursos Humanos recibe la requisición, el área de Reclutamiento será la encargada de proveer al área solicitante los candidatos mas viables a ocupar la vacante, con este fin, el consultor en reclutamiento en base a su experiencia decide cual es la fuente mas adecuada para obtener candidatos. A continuación describiré algunas de las estrategias de reclutamiento que he ido delimitando a lo largo de mi experiencia profesional así como también el tipo de puesto para el cual se pueden utilizar.

Fuente:

Universidades.

Cuándo utilizar ésta fuente:

Generalmente el reclutamiento en Universidades se realiza por medio de las Ferias de Reclutamiento. En la mayor parte de éste tipo de eventos, las personas que acuden son recién egresados por lo que se recomienda utilizar ésta fuente cuando se requiera de profesionistas sin experiencia.

Puestos que se pueden reclutar:

Auxiliares, Analistas o Consultorias junior.

Estrategias:

1. Realizar el reclutamiento en universidades cuyas carreras sean afines a la institución para la cual laboraran, ello para poder trazar planes profesionales de carrera personal.
2. Verificar que las expectativas de sueldo de los recién egresados sean compatibles con los sueldos que pueda ofrecer la empresa a personal con dichas características.
3. Negociar que los eventos de reclutamiento sean costeados por la universidad o escuela.

Otra ventaja que presenta el reclutamiento en las Universidades es que la mayoría de éstas cuenta con un departamento de Bolsa de Trabajo al que generalmente le enviamos nuestra requisición de personal, la cual, ellos se encargan de boletinar entre sus estudiantes y egresados, además de que nos envían una lista proveniente de sus bases de datos de exalumnos como posibles candidatos al puesto.

Fuente:

Bachilleratos.

Cuando utilizar esta fuente:

Se utiliza cuando se requiere de personal que no cuenta con experiencia y cuando el número que se busca es grande.

Puestos que se pueden reclutar:

Edecanes, recepcionistas, operadoras de conmutador, office boy, cajeros, vendedoras, demostradoras, capturistas, etc.

Estrategias:

1. Realizar el reclutamiento en instituciones cuyos planes de estudio sean flexibles para sus alumnos de modo que estos tengan disponibilidad de horarios de trabajo afines a los de la institución para la cual laboraran.
2. Reclutar en instituciones que se ubiquen cerca del lugar de trabajo del candidato para evitar rotación por motivos de distancia.
3. Negociar la posibilidad de que proporcionen los mejores alumnos en términos de aprovechamiento académico y establecer el compromiso de contratarlos siempre y cuando cubran con el perfil.
4. Realizar el reclutamiento en las instalaciones de la escuela para abatir costos.

Fuentes:

Juntas de intercambio.

Cuándo utilizar ésta fuente:

Cuando se requiere personal con experiencia a nivel ejecutivo, es decir, con licenciatura, maestría o doctorado. Para ello, mantenemos contacto con las áreas de reclutamiento de un gran número de empresas con las que tenemos intercambio de personal por medio del acceso a sus carteras o bases de datos.

Puestos que se pueden reclutar:

Tienden a ser mas útiles para reclutar: Consultorias Sr., Supervisores, Gerentes, Subdirectores y Directores, que puestos operativos.

Estrategias:

1. Acudir cuando se manejen grandes cantidades de vacantes desde operativas hasta ejecutivas siendo estas últimas las mas frecuentes.
2. Pocas son las juntas en las que sus miembros se comprometen a ayudarse entre sí para el intercambio de personal, por lo que la forma de sacar más provecho de éstas es ir directamente a la empresa y checar personalmente la cartera de ejecutivos. La ventaja reside en que si no formas parte del grupo no tienes acceso a la cartera, teniendo las mejores, las empresas grandes.
3. Formar grupos de intercambio propios en los que las empresas que participen realmente se involucren en dichas actividades. Se establezcan estándares de calidad, se evalúan resultados, se impongan sanciones y premios a las empresas que realmente aporten personal.

Fuente:

Anuncios.

Cuando utilizar ésta fuente:

Se utiliza cuando el número de vacantes es bastante considerable a nivel ejecutivo, el conocimiento que se requiere es muy especializado o son plazas para laborar de manera permanente fuera del D.F.

Puestos que se pueden reclutar:

Ejecutivos.

Estrategias:

1. Al publicar el anuncio es conveniente que los candidatos antes de citarlos a entrevista envíen por correo o por vía fax su currículo con fotografía; ello nos permitirá eliminar a todos aquellos que no cubran con los requisitos mínimos para el puesto ahorrándonos bastante tiempo.
2. También puede ser un filtro importante publicar números telefónicos a través de los cuales los candidatos puedan comunicarse y por medio de llamadas checar los requisitos mínimos -antes de dar una cita de entrevista- como: experiencia, escolaridad, disponibilidad de horario, sueldo, etc.
3. Para reclutar personal ejecutivo en el interior de la república recomendamos:
 - a. Tres días antes de la llegada del reclutador, publicar la vacante en los periódicos más importantes de la región; procurando que uno de esos días sea el domingo.
 - b. Ubicar las direcciones y nombres de las universidades o escuelas más importantes de la región y enviar convocatorias para que las publiquen entre sus estudiantes o egresados.
 - c. Se pueden realizar los procedimientos anteriores eligiendo un estado, para reclutar personal para estados aledaños.

A continuación se muestra una tabla con los periódicos más importantes de los que nos podemos valer para realizar el reclutamiento en el interior de la república.

Fuentes de Reclutamiento Impresas

ZONA	ESTADO	TIPO DE PUESTO	PERIODICO
NORTE	Monterrey	Ejecutivos	El Norte El Diario de Monterrey
	Cd. Juárez		Diario de Juárez El Periódico del Norte
	Matamoros		El bravo La Opinión El Norte
SURESTE	Mérida	Ejecutivos	Diario de Yucatán Novedades de Yucatán
	Veracruz		El Dictamen El Periódico del Sur
CENTRO	D.F.	Ejecutivos	Economista Finaciero Reforma Universal
	Hidalgo		El Sol de Hidalgo

Tabla 1. Muestra las principales fuentes de reclutamiento impresas para reclutar puestos ejecutivos en el norte, centro y sureste del país.

Ya que identificamos la fuente de reclutamiento, se contacta a los candidatos y se procede hacer una entrevista inicial o preliminar la cual consiste en asegurarnos que el personal efectivamente cubra con los requisitos mínimos expuestos en la requisición; si es así, se le pide requisiite una solicitud para conformar su expediente y se envía al área que solicito el personal a la que generalmente se le presentan 3 candidatos para la cobertura de una vacante; de los tres, generalmente eligen uno, el cual se envía al área de selección. Todo el proceso se resume en el siguiente esquema.

RECLUTAMIENTO

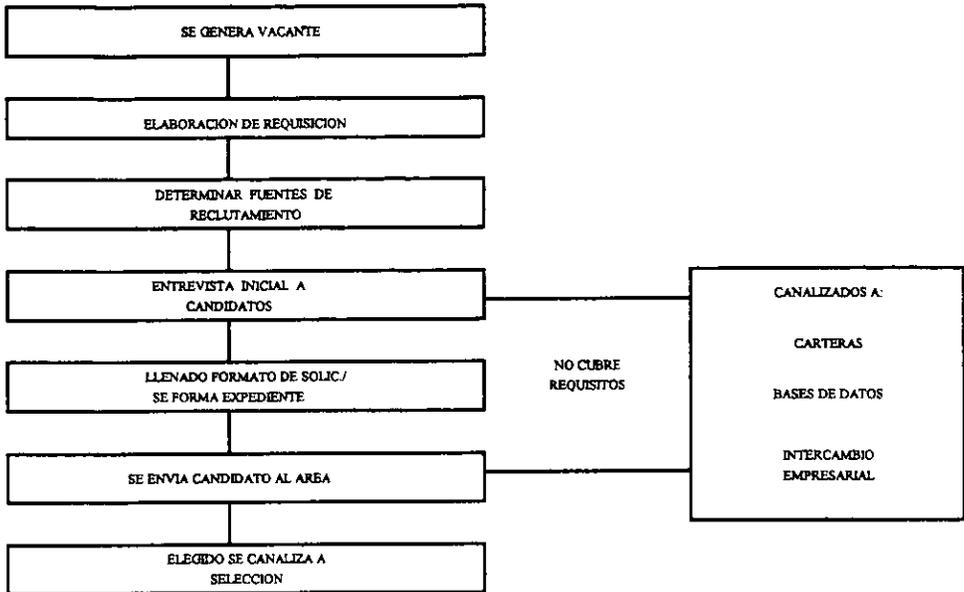


Fig. 3. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento en una institución financiera.

Una vez en el área de selección se procede a la evaluación del candidato, la primera fase de ésta consiste en la aplicación de los exámenes psicométricos, los cuales se determinan según las habilidades que requiera el puesto; para operativos como: cajeros y office boy. Se aplica Accuvision para cajeros que evalúa, apego a políticas, establecimiento de prioridades en el trabajo, habilidad para crear y mantener una imagen positiva de la empresa, captar negocios adicionales, identificar las causas de insatisfacción de clientes, atención a detalles y cálculo numérico; para puestos ejecutivos que requieren de habilidades de supervisión se aplica accuvision gerencial, cleaver y wais, por medio de los cuales se evalúan las siguientes habilidades: trabajo en equipo, estilo gerencial, liderazgo, iniciativa, análisis y solución de problemas, estilo de trabajo en situaciones bajo presión, cotidianas y motivantes. Para puestos como ejecutivo de cuenta se aplica accuvision de ventas y cleaver.

Después de que se aplican los exámenes estos arrojan un reporte de todas aquellas personas que cubren con el perfil del puesto a las cuales se les realiza una entrevista profunda utilizándose la técnica de selección por resultados descrita en el apartado 2.2. Posteriormente se elabora un informe cuyos resultados se comentan con el usuario y ambos decidimos si se continua con sus tramites (estudio socioeconómico y médico). Aquellos candidatos cuyo perfil resultó distinto al puesto, se canalizan a otro más afin que exista en ese momento, se envía a otra empresa con la que se tenga contacto y que este requiriendo personal con el perfil de esa persona o se queda en cartera para alguna posibilidad posterior. El proceso anterior lo represente en el siguiente esquema.

S E L E C C I O N

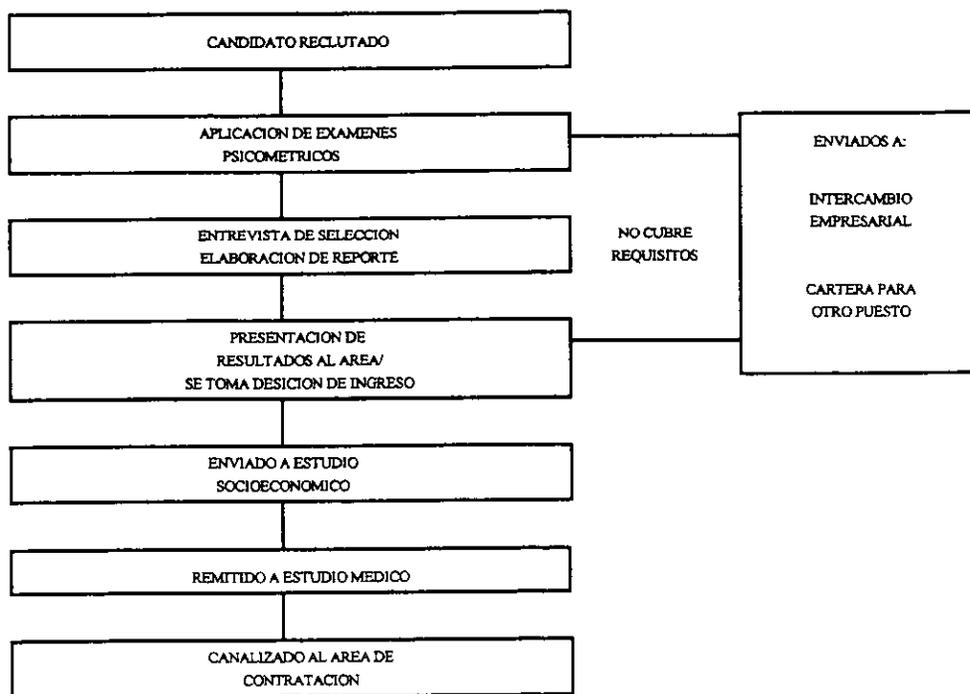


Fig. 4. Diagrama de flujo del proceso de selección en una institución financiera.

Capítulo 4. Análisis de la funcionalidad de un sistema de evaluación por computadora para seleccionar gerentes y cajeros en una institución bancaria.

En la actualidad los métodos para evaluar e incluso reclutar personal se están valiendo, cada vez con mayor frecuencia, de tecnología de punta. Así, por ejemplo, la mayor parte de las pruebas psicológicas existentes en el mercado, cuentan ya con una versión sistematizada en la que mediante la alimentación de las respuestas en el sistema, hecha por el mismo candidato o por medio de un scanner, podemos obtener un perfil gráfico y un informe con su respectiva interpretación. El auge de dichos sistemas, se debe principalmente a que nos permiten eliminar procedimientos engorrosos, haciendo las actividades más ágiles por lo que se ahorra tiempo y por ende grandes cantidades de dinero. Con este fin, la empresa para la cual laboro, adquirió un sistema de evaluación por computadora siendo el objetivo del presente apartado exponer el estudio que realizamos para determinar la eficacia de dicho sistema.

4.1 Antecedentes.

A partir de Marzo de 1992, es decir del año de la reprivatización, muchos procesos y estructuras cambiaron de una forma u otra en toda la institución; el área de recursos humanos de Bancomer sufrió grandes transformaciones que no tuvieron otro fin que su optimización. Así, el cambio más importante fue el implementar un método de trabajo en función a resultados en el que se establecen objetivos, metas y tiempos no solo para el área sino también para cada uno de los consultores que ahí laboramos. Ello implicaba que por fin, después de muchos años se encararan los siguientes problemas que de antaño venía arrastrando el área:

- Tiempos de respuesta

La cobertura de vacantes para puestos operativos (cajeros, recepcionistas, mensajeros, etc.) se realizaba en un tiempo promedio de tres meses; para la cobertura de un puesto de alta gerencia y dirección se requerían de 6 a 8 meses, incluso había reportes de ejecutivos cuyo trámite para ingresar era mayor de doce meses.

- Calidad del personal que ingresa a la institución

No existía retroalimentación de parte de las áreas internas del banco para con el área de Recursos Humanos con respecto a la calidad del personal que se le había contratado, es decir, una vez que ingresaba el personal no se sabía a la postre si su desempeño había sido el adecuado con respecto al puesto, a las expectativas de su jefe y compañeros y por su puesto si era productivo para la institución.

- Calidad de servicio

No existía relación directa con el usuario interno del banco, todas sus peticiones se realizaban vía telefónica, incluso el levantamiento de perfiles. Había poca actitud de servicio.

Los problemas anteriores trajeron como consecuencia, un servicio al interior de la institución de pésima calidad, deteriorándose por ende la imagen del área de Recursos Humanos. A partir de esta situación, se realizó todo un estudio de los flujos operativos del departamento que tuvo como fin hacerlos más ágiles y en base a ello mejorar el servicio. Así pues, encontramos que dicha problemática estaba directamente relacionada con procesos a los que nos enfrentamos los psicólogos en el área de selección.

Según el estudio, una situación que afectaba en parte a las metas, era la relacionada con los exámenes psicométricos. Como antecedente comentaré que el área utilizaba pruebas de lápiz y papel (Otis, DM, Percepción y Machover) para puestos operativos y para ejecutivos (Cleaver, Terman, Wais, 16 PF) los cuales se aplicaban manualmente a un número promedio de 60 personas a nivel operativo y de 25 a 30 a nivel ejecutivo; todos los exámenes eran aplicados y calificados manualmente con plantillas por dos personas lo que traía consigo la siguiente problemática:

1. Inexactitud en la calificación.
2. Los candidatos esperaban sus resultados de 60 a 90 minutos.

3. Si el área tenía necesidad de una evaluación masiva de personal se tenían que programar un máximo de dos evaluaciones de 30 personas en promedio por día ya que requiere de mucho desgaste físico de parte del examinador.
4. Aproximadamente cada sesión de exámenes tenía una duración de 3 a 4 horas por lo que el psicómetra difícilmente podía involucrarse en otra actividad.
5. El número de contrataciones promedio anual varía de 900 a 1200 y el número de exámenes mensual supera los 500 aunque varía en función a las necesidades de contratación, de aquí que era menester agilizar dicho trámite.
6. El costo horas hombre era muy elevado.

La problemática anterior fue el motivo principal por la cual la Dirección decidió hacer más funcional la evaluación psicométrica; con este propósito se buscaron pruebas sistematizadas siendo AccuVision la alternativa más viable ya que ofrecía los siguientes beneficios:

1. Exactitud en la calificación.
2. Podemos informar a los candidatos sobre el status de sus resultados de manera inmediata (20 minutos aproximadamente) y no levantar falsas expectativas.
3. Se pueden examinar grandes cantidades de personal en poco tiempo, por lo que nuestra capacidad de respuesta para la cobertura de vacantes es más rápida.
4. El tiempo aproximado por sesión es de 60 a 120 minutos; la aplicación no requiere de la presencia del examinador durante todo ese lapso por lo que mientras los candidatos realizan el examen el psicómetra puede involucrarse en otras actividades.
5. En comparación con las pruebas psicométricas tradicionales es más rápida su aplicación, de igual forma, la interpretación es más ágil ya que proporciona un informe impreso con los resultados.

6. El costo horas hombre es menor.

En base a lo anterior, podemos decir que en general el sistema ofrecía atractivos beneficios, la inquietud ahora era comprobar que por medio de dicho exámen, realmente estábamos seleccionando gerentes y cajeros exitosos, es decir, analizar en estos términos si la prueba era o no funcional, ya que cuando se hizo la presentación de esta, algunos funcionarios se entusiasmaron tanto que llegaron a considerar la posibilidad de dejar de prescindir de una entrevista profunda hecha por psicólogos, lo cual también analizaremos posteriormente.

4.2 Análisis del sistema.

El sistema AccuVision se considera como único dentro del mercado ya que es un sistema que utiliza simulaciones de situaciones laborales proyectadas en vídeo para evaluar habilidades en el trabajo, cabe mencionar que antes de diseñar este sistema los autores estudiaron cuidadosamente varios puestos para identificar el comportamiento correcto del personal que trabaja en cada uno de éstos de aquí se derivaron situaciones y patrones de conducta laboral con los que se compara la ejecución del candidato.

A continuación describiremos el sistema que evalúa Cajeros y Gerentes para mostrar grosso modo la forma en cómo están constituidas éstas pruebas.

El Sistema AccuVision para Cajeros se compone de cuatro secciones:

La primera, evalúa relaciones humanas y tiene como finalidad detectar habilidades para aplicar políticas y establecer prioridades en el trabajo, crear y mantener una imagen positiva de la empresa, captar negocios nuevos o adicionales e identificar las causas de insatisfacción potencial de los clientes. Dicha sección está constituida por 13 simulaciones en las cuales se muestra a un empleado realizando algún tipo de trabajo mientras interactúa con un compañero, cliente o jefe, en cierto momento de la acción se le pide al candidato conteste una pregunta de opción múltiple sobre la forma más adecuada y menos adecuada de manejar la situación para lo cual cuenta con un tiempo determinado. De esta forma cada opción conductual que el candidato puede seguir se actúa en el vídeo y al final de cada

posibilidad se muestra en forma escrita las opciones que con antelación se actuaron (IGU, s/f).

La segunda y tercera sección evalúan atención a detalles, estando constituidas por dos ejercicios distintos que en conjunto suman 35. En el primero, los candidatos deben comparar un cheque y una forma de depósito y en base a dicha comparación identificar el número de errores en un tiempo determinado; en el segundo los aspirantes deben observar dos columnas de números en cada exposición e identificar cuantos pares de números no son iguales, en éste ejercicio a medida que las exposiciones o reactivos se van presentando se va disminuyendo el tiempo en el que pueden dar su respuesta.

La cuarta y última sección esta constituida por 10 problemas numéricos, con los cuales se evalúa la habilidad para comprender y efectuar con exactitud cálculos numéricos por lo que los reactivos tienen que ver con operaciones aritméticas generales (IGU, s/f).

Con respecto al sistema para evaluar Gerentes podemos decir, que a diferencia del sistema de Cajeros, aquel se compone de una sola sesion en la cual se presentan 14 situaciones que tienen como fin evaluar las siguientes dimensiones: Trabajo en equipo, Estilo gerencial, Liderazgo, Iniciativa y Análisis y Solucion de problemas. Es importante mencionar que este exámen en su totalidad es muy similar a la primera parte del examen para Cajeros, de igual forma, en todas las situaciones se muestra a una persona en este caso un gerente en el desempeño de sus funciones interactuando a la vez con personal de su mismo rango, clientes, jefes o subordinados de modo que al termino del desarrollo de cada situación, se le pide al candidato que conteste dos preguntas sobre la forma más adecuada de manejar la situación. En resumen, en el video se presenta una situacion actuada al final de ésta, se muestran en la pantalla las opciones de respuesta numeradas de las cuales el candidato elige las que a su parecer son las más pertinentes.

Una vez que conocimos la forma de cómo estaban constituidos dichos exámenes procedimos a realizar la siguiente metodología que no tenía otra finalidad mas que obtener informacion acerca de la eficacia del sistema para evaluar tanto a los Gerentes como a los Cajeros.

Desarrollo.

Se eligieron dos muestras no aleatorias. Una de 150 cajeros de los cuales 90 consideramos exitosos y el resto 60 como no exitosos. La segunda, constituida por 45 gerentes 30 exitosos y 15 no exitosos, siendo los criterios para su selección los siguientes.

Cajeros

- **Personal exitoso**

1. Tener como mínimo antigüedad de 1 año en el puesto y como máximo 2.
2. Tener un máximo de 2 faltantes o sobrantes en el último año que no sobrepasen montos de 500 pesos.
3. Que no existieran en sus expedientes actas administrativas por concepto de desacato de normas o políticas de la empresa que hayan traído como consecuencia problemas administrativos o con clientes por lo menos en el último año y medio.
4. Tener un máximo de 4 días de incapacidad anual.
5. No poseer faltas injustificadas o en días pesados de trabajo en los que están más expuestos a tener faltantes.
6. Haber ganado incentivos por productividad en los últimos doce meses.
7. Haber ganado reconocimientos por mostrar un trato amable y servicial hacia el cliente.

- **Personal no exitoso**

1. Poseer antigüedad mínima de un año en el puesto y máxima de dos.
2. Contar con antecedentes de faltantes o sobrantes que excedieran los tres mil pesos en los últimos doce meses.
3. Faltas injustificadas en días de fuertes cargas de trabajo, donde por la presión laboral están mas expuestos a incurrir en errores.
4. Tener un mínimo de seis días de faltas por incapacidad anual.
5. Reportes por desacato a normas y procedimientos en los últimos doce meses.
6. Presentar en su expediente suspensiones o reportes por escasa actitud de servicio, disponibilidad hacia el trabajo; problemas interpersonales con jefes y/o compañeros.

Gerentes

- **Personal exitoso**

1. Tener experiencia en el manejo de personal por lo menos de 3 años.
2. Contar con reconocimientos por su productividad en los últimos diez y siete meses.
3. Haber sido evaluado favorablemente por su personal a cargo en los últimos doce meses.
4. Carecer de reportes administrativos por desapego a políticas, faltantes, trato inadecuado hacia el personal y escasa actitud de servicio.

• **Personal no exitoso**

1. Tener experiencia en el manejo de personal mínimo de 3 años.
2. Haber sido evaluado poco favorablemente por su personal a cargo en los últimos doce meses.
3. Contar con reportes administrativos por desapego a políticas, faltantes, baja productividad, escasa actitud de servicio, o por problemas con el personal.

Una vez que seleccionamos la muestra se pidió autorización para que el personal que iba a participar en el estudio, estuviera disponible por la mañana ya que por la tarde el resultado podía verse afectado por el desgaste físico. Así como también no se dio ningún tipo de información sobre los motivos por el que el personal tenía que asistir al área de Recursos Humanos. Esta información también fue restringida para sus jefes. El estudio se realizó en el centro de capacitación de la institución en las que se nos asignaron tres salas con buena iluminación y ventilación mismas que contenían mesas, sillas una t.v. y vídeo cada una. Se dispusieron cuatro sesiones de 3 horas cada una; una para gerentes y tres sesiones para cajeros.

El primer día, se trabajaron simultáneamente las tres sesiones con el personal con experiencia en cajas, para lo cual se dispuso de cincuenta personas en cada sala. una vez dentro, se les dio la bienvenida y se les explico que el motivo de su presencia en el área era con el fin de contestar un ejercicio relacionado con el puesto que actualmente estaban desempeñando , y que los resultados iban a ser muy importantes tanto para ellos como para nosotros, que al final del ejercicio les explicaríamos porque. Con el fin de que se sintieran mas relajados se dio un espacio para que cada uno de los participantes se presentara y posteriormente se dieron 5 minutos de brake antes de empezar; después de ese tiempo se inicio la aplicación sin dejar de contestar preguntas sobre como resolver el ejercicio.

Una vez concluido el exámen, se recogieron las hojas de respuesta y se les dio 15 minutos de descanso; después de ese tiempo, se les explico el motivo real de su presencia; se les dijo que estabamos piloteando esa prueba con el fin de ver la posibilidad de

reemplazar las que actualmente estabamos aplicando, que era muy importante para la empresa conocer sus puntos de vista ya que eran ellos los que realmente tenían experiencia en el puesto; con ese fin se les pidió que contestaran un cuestionario acerca de que les parecio el ejercicio (ver anexo 7). Cuando terminaron les dimos las gracias por su participación y un pequeño presente. El segundo día repetimos el mismo procedimiento que en el caso de los cajero, pero esta vez con el grupo de gerentes a quienes también se les aplicó el mismo cuestionario.

4.3 Resultados.

Los datos se obtuvieron mediante el análisis de frecuencias de las calificaciones obtenidas por personal exitoso y no exitoso (Gerentes y Cajeros) al aplicarles el examen AccuVision para detectar habilidades gerenciales y aquellas que se requieren para el manejo de una caja respectivamente. Para concentrar los datos, en ambas pruebas se tomo en consideración la calificación relativa y la calificación general arrojada por dichos exámenes. La primera, refiere a la calificación que se le asigna a cada una de las habilidades que evalúa el sistema AccuVisión de modo que el "1" equivale a la mayor habilidad de la persona en ambos exámenes; el puntaje "5" equivale a la menor habilidad en la prueba gerencial y "6" en el caso de los cajeros. La segunda, la calificación general, refiere a la calificación total o final obtenida en el ejercicio; en este caso, calificaciones de 5 equivalen a la media de la población -en la distribución de frecuencias- registrada en la base de datos AccuVision con quien fue comparado el rendimiento de los sujetos; "6" refiere al puntaje que se encuentra en el primer cuartil por arriba de la media de la población según la misma distribución; las calificaciones mas altas 7, 8 y 9 se encuentran en los últimos cuartiles hacia la derecha; contrariamente, las calificaciones generales, deficientes se encuentran por debajo de la media de la distribución; es decir, los puntajes 4, 3 y menos de 3 (Ver Gráfica 1).

Con base a lo anterior, observamos que el 37% del total de la muestra (N=30) de gerentes exitosos, obtuvo calificaciones de 7; el 27% de 8; el 20% de 9 y el 16% restante obtuvo calificaciones entre 5 y 6 (Ver Gráfica 2). La tendencia se invierte en el caso de los gerentes no exitosos ya que el 40% de la muestra total (N=15) obtuvo calificaciones de 3, el 33% de 4, el 20% de menos de 3 y solo el 7% obtuvo una puntuación igual a la media de la población, es decir 5 (Ver Gráfica 3).

Pese a que los resultados anteriores fueron muy favorables para el grupo de gerentes exitosos, observamos que en la dimensión de trabajo en equipo el 60% del personal obtiene calificaciones entre 4 y 5 mientras que el 53% refiere los mismos puntajes pero en el rubro de iniciativa. Por el contrario, en la dimensión de análisis y solución de problemas observamos que el 80% del personal obtiene calificaciones relativas de 1 a 3 en tanto que encontramos un 67% tanto en las habilidades de liderazgo como estilo gerencial (Ver Gráfica 4). A diferencia del grupo anterior los gerentes no exitosos obtienen calificaciones

que oscilan entre 4 y 5 en habilidades de liderazgo y estilo gerencial representando el 11 y 13% respectivamente; los mejores puntajes los obtienen en los rubros de trabajo en equipo, análisis e iniciativa con el 15, 13 y 11% respectivamente (Ver Gráfica 5). El resultado anterior, revela que las habilidades gerenciales de este último grupo se encuentran poco desarrolladas por lo que sería sumamente interesante determinar cuales han sido los factores que los han llevado a desempeñarse como personal no exitoso, siendo que tanto el personal exitoso como el que no lo es, es sometido al mismo proceso de evaluación antes de desempeñar su puesto actual. En este sentido, podría analizarse el tiempo en el que permanece una persona en el mismo puesto y ver la correlación que existe entre este factor y la actitud que asume ante su trabajo, sus compañeros y jefes; el estilo de líder a quien le reporta el empleado y la relación entre esta variable y el estilo de trabajo que asume; el clima organizacional en general o porqué no, la eficacia de la evaluación antes de contratar personal o promoverlo, etc. Cabe mencionar que el fin último del estudio sugerido tendría como objetivo proporcionar por medio de capacitación, las herramientas necesarias para que el empleado sea más productivo o en su caso ubicarlo en un puesto más afín a sus características.

Por otro lado, en el caso de la muestra de cajeros los resultados fueron los siguientes.

El 31% del total de la muestra (N=90) de cajeros exitosos obtuvo calificaciones de 7; el 17% de 8; el 4% de 9; el 27 % de 6 y el 21% de 5 (Ver Gráfica 6). Como podemos observar, los datos anteriores demuestran que el 79% de la muestra obtiene calificaciones generales por arriba de la media de la población registrada en la base de datos Accuvisión, lo que nos deja entrever una relación directa entre las habilidades que requiere un cajero exitoso y las habilidades que realmente evalúa el sistema.

En el caso de los cajeros no exitosos, el 50% del total de la muestra (N=60) obtuvo calificaciones de 3; el 40% de 4 y el 10% de menos de 3; no se reportaron calificaciones iguales o superiores a la media de la población registrada en la base de datos AccuVision (Ver Gráfica 7). En base a los resultados anteriores, vemos con satisfacción como el sistema califica con bajos puntajes aquel personal que calificamos como no exitoso, ya que a partir de este hecho, consideramos que el sistema podrá detectar cuándo un

candidato carece de las habilidades que se requieren para desempeñar un puesto de cajas, aunque bien valdría aplicar pruebas paralelas para corroborar dichos datos.

No obstante que los resultados anteriores son favorables para el grupo de cajeros exitosos, observamos que el 70%, 64% y 53% del personal obtuvo calificaciones de entre 4 y 6 en los rubros de efectuar con exactitud cálculos numéricos, atención a detalles e identificar las causas de insatisfacción potencial de los clientes. Por el contrario, los mejores puntajes con calificaciones relativas de 1 a 3, los obtuvieron en las dimensiones de aplicar en forma efectiva políticas y procedimientos, crear y mantener una imagen positiva de la empresa y captar negocios nuevos o adicionales con un porcentaje del 70, 57% y 58% respectivamente (Ver Gráfica 8). Estos resultados pueden deberse a que la institución pone especial énfasis durante la capacitación y formación como cajero en la importancia que tiene el apego a políticas ya que en muchos casos de ello depende evitar pérdidas económicas para el cliente, la institución y el empleado. Así mismo, mantener una imagen positiva de la empresa tiende a ser reforzado mediante programas en los que los cajeros de manera secreta son evaluados por personal especializado que finge ser un cliente común y corriente, de este modo, dependiendo de la calidad de la atención que haya tenido se le gratifica con un pequeño presente. Para finalizar, mencionaremos que a diferencia de este grupo, la muestra de cajeros no exitosos obtuvo calificaciones que oscilan entre 1 y 3 en la dimensión de comprender y efectuar cálculos numéricos representando una proporción del 70%, mientras que el 60 y 47% refiere los mismos puntajes pero en el rubro de atención a detalles e identificación de las causas de insatisfacción potencial de los clientes. Las puntuaciones más bajas las obtuvieron en la dimensión de aplicar en forma efectiva políticas y procedimientos, crear y mantener una imagen positiva de la empresa y captar negocios nuevos y adicionales con calificaciones que van de 4 a 6 representando 67%, 57% y 53% de la muestra (N=60) respectivamente (Ver Gráfica 9). No obstante estos resultados, es importante resaltar que aunque los cajeros no exitosos hayan obtenido calificaciones relativas de 1 a 3, presentan calificaciones globales generales en su mayoría por debajo de la media de la población, por lo que dichas calificaciones no pueden considerarse como buenas.

Conclusiones.

En base al análisis de los resultados expuestos en el apartado anterior, podemos afirmar que el sistema AccuVisión resulta eficaz para evaluar aquellas habilidades que se requieren para desempeñar puestos de Cajas y Gerenciales. La afirmación parte del hecho de que el personal que consideramos como exitoso en el caso tanto de los Cajeros como en el de los Gerentes del banco, obtuvieron calificaciones altas en el exámen, por lo que existe una fuerte relación entre el desempeño que el Banco exige de ellos y las puntuaciones arrojadas por el sistema. Contrariamente a ello, el personal considerado como no exitoso obtuvo puntajes muy bajos, lo que reforzó aun más nuestros hallazgos.

Si bien es cierto que la mayor parte de los gerentes exitosos obtuvieron calificaciones globales por arriba de la media, el resultado de sus calificaciones con respecto a las dimensiones de iniciativa y trabajo en equipo fueron relativamente bajas pese a ello es importante aclarar, que para obtener una calificación absoluta o definitiva para la toma de decisiones es importante ubicar dichos puntajes dentro del contexto de la calificación global, así por ejemplo, un gerente obtuvo en el rubro de trabajo en equipo una calificación de 5, lo que representa la menor habilidad de la persona, sin embargo, dicha calificación es relativa, es decir, está por arriba de la media de la base de datos AccuVision en tanto que su calificación total es de 9. De cualquier forma, sería necesario considerar para futuros estudios la importancia de la cultura institucional en la cual se desempeña el personal al que se le va aplicar el sistema, dado que ésta puede influir en las formas de actuar de la persona, de modo tal que puntuaciones bajas en ciertas habilidades pueden no repercutir considerablemente, pues la calificación puede ser favorable para la adaptación de la persona a su medio de trabajo y viceversa.

Por otra parte, las calificaciones mas altas del grupo de Gerentes exitosos, las obtuvieron en las dimensiones de Análisis y Solución de Problemas, Liderazgo y Estilo Gerencial, que son las habilidades que a nuestro parecer resultan ser las más importantes para desempeñar un puesto gerencial por lo que existe relación entre las habilidades que exigimos de los gerentes y aquellas que evalúa el exámen. Este hecho despertó la confianza de la Gerencia para su adquisición definitiva.

En el caso de la muestra de gerentes no exitosos, observamos que obtuvieron calificaciones altas en el rubro de Iniciativa, Análisis y Solución de Problemas y Trabajo en Equipo. Sin embargo, dichos puntajes resultan relativos y bajos dado que la mayor parte de las calificaciones globales se encuentran por abajo de la media de la población registrada en la base de datos AccuVisión, esto quiere decir, que los puntajes en los rubros de Liderazgo y Estilo Gerencial considerados como los más bajos del grupo se encuentran muy por abajo de la media de la población, siendo esto congruente con nuestro planteamiento inicial en el sentido de que el personal no exitoso obtuvo calificaciones bajas en la prueba.

Por otro lado, el grupo de cajeros exitosos, obtuvieron calificaciones altas en las siguientes dimensiones: Aplicar en forma efectiva políticas y procedimientos, Crear y mantener una imagen positiva de la empresa y Captar y mantener negocios nuevos y adicionales. Los puntajes altos en las primeras dos dimensiones, eran calificaciones que ya se esperaban, dado que la institución durante la capacitación y práctica diaria en el puesto de cajas se encargaba de reforzar dichas capacidades. A diferencia de éstos hallazgos, no se esperaban puntajes altos en cuanto a la tercera característica: Captar y mantener negocios nuevos y adicionales, ya que es una labor que por lo menos en nuestra institución no realiza el Cajero, sino el Ejecutivo de Cuenta puesto al que a la postre puede desempeñar. Dicha dimensión lejos de poderla excluir del examen puede servirnos para complementar planes de carrera y determinar junto con otros instrumentos de evaluación psicométrica, si el personal puede desempeñarse en áreas de promoción que es lo que finalmente evalúa. Contrariamente a ello, el mismo grupo, obtuvo calificaciones bajas en los rubros de Atención a detalles y Comprender y efectuar con exactitud cálculos numéricos. Pese a los resultados anteriores, las calificaciones globales del grupo en su mayoría están por arriba de la media por lo que las calificaciones supuestamente bajas son relativas. No obstante lo anterior, las puntuaciones "bajas" en las dos últimas dimensiones (atención a detalles y cálculos numéricos), en un grupo considerado como exitoso, puede deberse a que existe un muy grande número de procesos que han sido sistematizados en la institución teniendo como fin, asegurar al máximo la exactitud de las operaciones por medio de tecnología, de aquí que sea importante realizar investigaciones que tengan como objetivo evaluar la importancia real de estas dimensiones cuando de entrada sabemos que muchas situaciones laborales hoy en día tienden a estar muy sistematizadas.

Con respecto a la muestra de cajeros no exitosos, podemos decir, que el total de sus calificaciones generales recaen por abajo de la media de la población registrada en la base de datos AccuVisión; siendo sus calificaciones igualmente desfavorables en todas las dimensiones que evalúa la prueba. Por lo que sería de gran importancia realizar un estudio para determinar cuales han sido las situaciones que han hecho de ellos personal no exitoso con el fin de ubicar al empleado en una posición donde pueda desarrollar sus habilidades y capacidades al máximo así como también donde se sienta motivado y reconocido, lo cual repercute favorablemente tanto en el empleado como en la institución.

Dado el bosquejo anterior, podemos decir que el sistema, cuenta con las siguientes ventajas y limitaciones:

La principal y mas importante ventaja es que el sistema resulta eficaz para evaluar puestos de caja y gerenciales, así como también, nos permite determinar en base al informe de calificaciones arrojadas por el sistema, cuales son las habilidades susceptibles de ser desarrolladas por medio de programas de capacitación y cuales ha desarrollado al máximo, de modo que ello nos permita generar planes de vida y carrera. Otro de los beneficios que otorga el sistema en cuanto su administración es que la aplicación y la calificación fué tan sencilla y rápida que incluso puede realizarla personal no especializado. Así mismo, el sistema resulta ser muy funcional sobre todo durante las sesiones de evaluación masiva ya que se mantiene un control mas riguroso sobre el grupo, dado que los reactivos tienen cierto tiempo de exposición obligando a todos los candidatos a contestar siguiendo un ritmo de tiempo uniforme, lo que nos permite programar con exactitud una evaluación tras otra, es decir, planear el trabajo de forma tal que incluso el candidato ya no tiene que esperar largos periodos de tiempo para conocer sus resultados lo que iba en detrimento de la imagen de la institución. En resumen con el sistema AccuVision, el tiempo de selección se acorta agilizando la cobertura de vacantes y eliminando costos tanto por el uso elevado de horas hombre como por el uso de grandes cantidades de cuadernillos de ejercicios que por tachaduras, enmendaduras, etc. se tenían que estar renovando constantemente. El utilizar una única hoja para resolver los ejercicios representa un ahorro considerable de material.

Otra de las ventajas más importantes que brinda el sistema, es que por medio de éste podemos generar un reporte a través del cual es factible proporcionar retroalimentación al candidato sobre su ejecución en la prueba lo que difícilmente un test ya sea sistematizado o no proporciona. Además de los convenientes ya mencionados, AccuVision nos brinda la seguridad de que muy difícilmente existieran personas que obtengan calificaciones favorables por poseer las respuestas del exámen ya que no es una prueba comercial y está muy bien protegida por el despacho que la distribuye.

No obstante lo anterior, es importante considerar que la evaluación de personal por medio del sistema resulta poco rentable si la demanda de personal no es alto. En el caso del banco, se realizan evaluaciones masivas de 30 a 50 personas diarias o más no siendo éste nuestro caso.

Una más de las desventajas aparentes que detectamos del sistema es que la exposición constante de imágenes seguida de las respuestas escritas tiende a ser tedioso el examen por lo que podría realizarse algún estudio que tuviera como fin acortar el tiempo de exposición de las respuestas ya que los proveedores del sistema afirman que está diseñado así para asegurar el entendimiento de las situaciones. Sin embargo, un examen tedioso deja de ser interesante para el candidato y puede llegar a afectar en sus resultados. Otro de los factores que pueden afectar éstos, es el tipo de actores que representan las situaciones en el video, ya que un grupo menor de la muestra de cajeros, argumentó que uno de los actores que aparece en el video y que es de color, tendía a distraer su atención del contenido del examen, de aquí que sea importante para futuros estudios, analizar el impacto de los actores (estímulos) del video sobre el grado de atención o entendimiento de las situaciones. De aquí que antes de implementar cualquier instrumento de evaluación de personal, es menester se realice una investigación profunda sobre sus orígenes, la forma en la que se diseñó y para que tipo de población va dirigido, esto con el fin de hacer las adaptaciones pertinentes a la cultura tanto del sujeto como de la institución a la que se va a aplicar, variables que de una u otra forma pueden influir en los resultados del candidato.

Pese a las limitaciones que el sistema AccuVisión representa, tanto sus ventajas como el resultado del presente estudio, tuvieron gran peso para inclinarnos por su implementación. De este modo, comprobamos cómo cada día más las herramientas para

evaluar personal van ocupando un lugar preponderante en las grandes organizaciones que desean contar con tecnología de punta que nos permitan realizar las mismas cantidades de trabajo en menos tiempo y con menos recursos tanto materiales como humanos. Esto, no quiere decir que el personal, especializado en el área de selección pueda ser desplazado de sus funciones por este sistema, o por cualquier otro, ya que como sabemos, los instrumentos de evaluación psicométrica estén sistematizados o no, nos brindan sólo una aproximación de la conducta del candidato, necesitando forzosamente de la labor del psicólogo quién mediante la realización de la entrevista y el análisis de los datos arrojados por el examen, determinara en que medida el perfil del candidato se adecua a las características conductuales que el puesto exija, además sólo mediante el contacto interpersonal, podemos interpretar el paralenguaje del candidato lo que nos da información valiosa difícil de obtener mediante un sistema. De igual forma, el hecho de que la aplicación de muchas pruebas sistematizadas se realicen por personal no especializado, no quiere decir que su interpretación quede al abandono de cualquier improvisado, o de personal que no tenga una sólida formación en el ámbito de la conducta humana. En este sentido corresponde únicamente al psicólogo evaluar personal en tanto su objeto de estudio es la conducta, realizando en el área industrial, específicamente al seleccionar personal, análisis de la conducta laboral que desde uno u otro marco teórico esta capacitado para explicar la naturaleza de dicho fenómeno cuestión que lo convierte en un profesional más que en un técnico. Esta misma formación, le provee de una amplia gama de herramientas de evaluación de personal algunas sistematizadas otras no, con la que puede corroborar o descartar sus observaciones ya que hay que tener siempre en cuenta que una prueba por muy sofisticada que sea presenta siempre un margen de error. Pese a ello, la tecnología de punta que en éste caso utiliza sistemas de computo y video representa una buena oportunidad para empezar a desarrollar pruebas que disminuyen drásticamente los costos tendiendo a ser más efectivas y eficaces.

Bibliografía

AAVV, "Nuevo modelo estratégico", Mundo Bancomer, Septiembre, 1993.

Arias, G.F. (1987). Administración de recursos humanos, México, Edit. Trillas.

Arthur, Diane. (1986). Selección efectiva de personal, México, Ed. Norma.

Bancomer. Manual de inducción de personal, México, S/F.

Blumm, I. M. y Naylor C. J. (1983). Psicología industrial, México, Ed. Trillas.

B&M Consultores. (1995). Manual de selección acertada, México.

Brown G. F. (1980). Principios de la medición en psicología y educación. México, Ed. Manual moderno.

Casares Consultores. (1993). Manual de selección por resultados, México.

Comermex. (1986). Manual de evaluación psicológica de personal, Subdirección de Reclutamiento y Selección, México.

"Competencias en reclutamiento y selección", en Capital Humano, boletín de la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. (AMERI), 1 (1), octubre de 1999, págs. 14-16.

Chruden, H. J. y Sherman, W. A. (1980). Administración de personal, México. Ed. Continental.

Dunnette D., M. y Kirchner K., Wayne. (1989), Psicología industrial, México, Ed. Trillas.

Flippo, B. E. (1978). Principios de administración de personal, México, Mc. Graw Hill.

Gilmer, H. (1973). Psicología industrial, Barcelona, Ed. Martinez Roca.

Harsch, Catalina. (1985). El Psicólogo, ¿ Que hace ?, México, Ed. Alhambra.

"Human Resource Competency Framework" (s.a.), en: Provección Humana, revista bimestral de la Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales, A.C. (AMERI), 9(19), julio/agosto de 1999.

IGU y Asociados. Manual del administrador, Sistema para cajeros y servicios financiero, México, S/F.

Inverlat. Manual de selección de personal, México, (1992).

Korman, K. A.(1978). Psicología de la industria y las organizaciones, Madrid, Edit. Moravia.

McClelland, D., and Atkinson, J. (1948): The projective expression of needs. I. The effect of different intensities of the hunger drive on perception. Journal of Psychology, no. 25

McClelland, D. (1973): "Testing for competence rather for intelligence". American Psychologist, no. 28

Morgan, H. H. y Cogger W. J. (1981). El manual del entrevistador, México, Edit. Manual moderno.

Orozco, R. J. (1980). Proceso práctico de reclutamiento y selección de personal, México, Edit. Coparmex.

Spiegel, D. (1999): "Los internautas descubren la contratación informatizada", en El Investigador: revista de investigación y divulgación científica, no. 14, enero de 1999, pág. 27

ANEXOS

AccuVision
SISTEMA PARA CAJERO Y SERVICIOS FINANCIEROS

ASPIRANTE

REPORTE
DE:

NOMBRE DEL CANDIDATO

El sistema AccuVision para cajero y servicios financieros evalúa las siguientes habilidades: Aplicación de políticas y establecimiento de prioridades, Creación y mantenimiento de una imagen positiva de la empresa, Captación de negocios nuevos y adicionales, Identificación de causas de insatisfacción potencial de los clientes, Atención a detalles, y Cálculos numéricos. Los conocimientos técnicos y la experiencia del aspirante no son evaluados por el sistema y no se toman en cuenta al recopilar la información para este reporte. El resultado de esta persona esta basado en sus respuestas específicas a las situaciones presentadas en el exámen AccuVision.

RESULTADO

6 de cada 10 personas
con la misma calificación de
NOMBRE DEL CANDIDATO
han tenido éxito en el desempeño
de sus puestos en los servicios financieros.

El resto de este reporte se divide en tres secciones con propósitos de desarrollo: Sección I: Calificación relativa de las habilidades (proporciona el orden de las seis habilidades, indicando fuerzas y debilidades relativas), Sección II: Análisis de las habilidades (proporciona un desglose de las habilidades presentadas en el video) y Sección III: Estrategias para el mejoramiento del desempeño (proporciona sugerencias para mejorar el desempeño en aquellas áreas que más lo necesitan).

AccuVision
SISTEMA PARA CAJERO Y SERVICIOS FINANCIEROS
INFORMACION PARA EL DESARROLLO

NOMBRE DEL CANDIDATO
RFC

Esta parte del reporte proporciona retroalimentación sobre las habilidades evaluadas por el Sistema AccuVision. Esta información debe ser usada únicamente con propósitos de desarrollo, después de haber tomado la decisión de selección.

SECCION I: CALIFICACION RELATIVA DE LAS HABILIDADES

Habilidad	Calificación Relativa*	Nivel de Desempeño**
I. Aplicar en forma efectiva políticas y procedimientos operativos generales en el trato con clientes y establecer prioridades.	1	X
II. Crear y mantener una imagen positiva de la empresa, a través de un trato amable, profesional y servicial.	2	
III. Captar negocios nuevos y adicionales de clientes actuales o potenciales.	6	
IV. Identificar las causas de insatisfacción potencial de los clientes.	4	
V. Atender a los detalles para identificar transacciones y otros registros numéricos.	5	
VI. Comprender y efectuar con exactitud cálculos numéricos sencillos.	3	

*Calificación Relativa: 1 equivale a la mayor habilidad de la persona y 6 a la menor.

**Nivel de Desempeño: La X indica que la calificación de la persona en esta habilidad fue mayor que el 65% de las personas en la base de datos AccuVision.

AccuVisión

SISTEMA PARA CAJERO Y SERVICIOS FINANCIEROS

HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE _____ SEXO _____ EDAD _____

ESCOLARIDAD _____ R.F.C. _____ FECHA _____

MARQUE UNA DE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DEL ADMINISTRADOR : ASPIRANTE : TITULAR

MARQUE SOLAMENTE UNA LETRA POR CADA SITUACION

NO DEJE RESPUESTAS EN BLANCO

RELACIONES HUMANAS

SITUACIÓN DE PRACTICA	
MAS ADECUADA	MENOS ADECUADA
A B C D	A B C D

SIT #	MAS ADECUADA	MENOS ADECUADA
1	A B C D	A B C D
2	A B C D	A B C D
3	A B C D	A B C D
4	A B C D	A B C D
5	A B C D	A B C D
6	A B C D	A B C D
7	A B C D	A B C D

SIT #	MAS ADECUADA	MENOS ADECUADA
8	A B C D	A B C D
9	A B C D	A B C D
10	A B C D	A B C D
11	A B C D	A B C D
12	A B C D	A B C D
13	A B C D	A B C D

PRUEBA DE OBSERVACIÓN

EJERCICIO #	0 ERRORES	1 ERROR	2 ERRORES	3 ERRORES
1	A	B	C	D
2	A	B	C	D
3	A	B	C	D
4	A	B	C	D
5	A	B	C	D

EJERCICIO #	0 ERRORES	1 ERRORES	2 ERRORES	3 ERRORES
6	A	B	C	D
7	A	B	C	D
8	A	B	C	D
9	A	B	C	D
10	A	B	C	D

AccuVision
SISTEMA GERENCIAL EN OFICINAS

ASPIRANTE

REPORTE
DE:

NOMBRE DEL CANDIDATO

El sistema Gerencial en oficinas AccuVision evalúa las siguientes habilidades: Trabajo en Equipo, Estilo Gerencial, Liderazgo, Iniciativa, y Análisis y Solución de Problemas. Los conocimientos técnicos y la experiencia del aspirante no son evaluados por el sistema y no se toman en cuenta al recopilar la información para este reporte. El resultado de esta persona esta basado en sus respuestas específicas a las situaciones presentadas en el examen AccuVision.

RESULTADO

8 de cada 10 personas
con la misma calificación de
NOMBRE DEL CANDIDATO
han tenido éxito en el desempeño
de sus posiciones gerenciales.

El resto de este reporte se divide en tres secciones con propósitos de desarrollo: Sección I: Calificación relativa de las habilidades (proporciona el orden de las seis habilidades, indicando fuerzas y debilidades relativas), Sección II: Análisis de las habilidades (proporciona un desglose de las habilidades presentadas en el video) y Sección III: Estrategias para el mejoramiento del desempeño (proporciona sugerencias para mejorar el desempeño en aquellas áreas que más lo necesitan).

AccuVision
SISTEMA GERENCIAL EN OFICINAS
INFORMACION PARA EL DESARROLLO

NOMBRE DEL CANDIDATO
RFC

Esta parte del reporte proporciona retroalimentación sobre las habilidades evaluadas por el Sistema AccuVision. Esta información debe ser usada únicamente con propósitos de desarrollo, después de haber tomado la decisión de selección.

SECCION I: CALIFICACION RELATIVA DE LAS HABILIDADES

Habilidad	Calificación Relativa*	Nivel de Desempeño**
TRABAJO EN EQUIPO. Es la habilidad de motivar y alentar a otros a trabajar y participar.	4	
ESTILO GERENCIAL. Es el uso eficaz de un estilo participativo o autoritario de acuerdo a las necesidades de la situación.	5	
LIDERAZGO. Es la habilidad de guiar las acciones y el pensamiento de los demás en forma activa. Esto incluye la habilidad de guiar las actividades de los demás y proporcionar entrenamiento para mejorar el desempeño.	2	
INICIATIVA Es la voluntad de actuar, tomar decisiones y defender puntos de vista al interactuar con otras personas.	1	X
ANALISIS Y SOLUCION DE PROBLEMAS. Es la habilidad de identificar problemas y generar cursos de acción viables para resolverlos. Esto incluye la habilidad para determinar prioridades en forma eficaz, tanto de actividades como de demanda de trabajo en conflicto e identificar condiciones de trabajo y personas que inhiben un optimo desempeño.	3	

*Calificación Relativa: 1 equivale a la mayor habilidad de la persona y 6 a la menor.

**Nivel de Desempeño: La X indica que la calificación de la persona en esta habilidad fue mayor que el 65% de las personas en la base de datos AccuVision.

AccuVisión

SISTEMA GERENCIAL EN OFICINAS

HOJA DE RESPUESTAS

NOMBRE _____ SEXO _____ EDAD _____

ESCOLARIDAD _____ R.F.C. _____ FECHA ____/____/____

MARQUE UNA DE LAS SIGUIENTES OPCIONES DE ACUERDO A LAS INSTRUCCIONES DEL ADMINISTRADOR 1. ASPIRANTE 2. TITULAR

EN CADA SITUACIÓN, SE PRESENTAN DOS (2) PREGUNTAS MARQUE LA LETRA CORRESPONDIENTE A LA ACCIÓN QUE TOMARÍA MARQUE SOLO

UNA (1) LETRA POR CADA PREGUNTA.

CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS

SITUACIÓN DE PRACTICA	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 1	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 8	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 2	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 9	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 3	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 10	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 4	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 11	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 5	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 12	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 6	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 13	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 7	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

SITUACIÓN 14	PREGUNTA 1: A B C D
	PREGUNTA 2: A B C D

Cuestionario Socioeconómico

Departamento de Recursos Humanos

Apellido paterno _____

Apellido materno _____

Nombre completo _____

Puesto que solicita _____

Lugar y fecha _____

Por medio de este cuestionario pretendemos conocer sus aspiraciones, habilidades e intereses, y podremos asignarlo al puesto más adecuado a sus características personales. La información proporcionada es estrictamente confidencial.

I. Datos personales

Lugar y fecha de nacimiento _____
Edad _____ Sexo _____
Estado civil _____
Registro federal de causantes _____
Número de IMSS _____
Religión _____
Número de cartilla militar _____
Grado máximo de estudios _____
Domicilio _____
Delegación o municipio _____
Ciudad o estado _____
C.P. _____ Teléfono _____

¿Ha vivido siempre con sus padres? _____ en caso contrario, indique fechas, duración y motivos de separación del hogar.

Si no vive con sus padres, ¿con quién y dónde vive actualmente?

Servicio médico

¿Sus padres cuentan con servicio médico? Si () No ()

Nombre del servicio _____

Bienes

Vehiculos

Nombre del propietario	Tipo	Modelo	Costo

Inmuebles

Nombre del propietario	Tipo	Costo

Mencione los egresos (gastos) mensuales de los siguientes conceptos

Egresos	
Alimentación	
Renta	
Teléfono	
Gas	
Transporte	
Gastos escolares	
Servicio médico	
Diversiones	
Ropa y calzado	
Otros	
Total	

Observaciones y comentarios

(Para ser llenado exclusivamente por el personal de Recursos Humanos)

Nombre del entrevistador	Fecha de la entrevista

Referencias vía telefónica

Nombre del candidato _____
Estado Civil _____ Edad _____
Aspirante al puesto de _____
Nombre de la empresa en la que laboró _____
Domicilio _____
Teléfono _____
Fecha de ingreso _____ Fecha de egreso _____
Puesto desempeñado _____
Sueldo _____
Nombre del jefe inmediato _____
Puesto _____ Teléfono _____
Nombre del informante _____
Puesto _____ Teléfono _____

Opinión del jefe inmediato acerca del desempeño del candidato y los motivos de separación de la empresa

Nombre del entrevistador _____

Modelo de carta para solicitar referencias por escrito.

_____ de _____ de 19 _____

Muy señores nuestros:

La señorita _____ nos ha dado su nombre como referencia, y nos ha manifestado que trabajó para ustedes en el Departamento de _____.

Les suplicamos se sirvan proporcionarnos la siguiente información sobre la persona antes citada. Les aseguramos que todos los datos que aquí nos proporcionen serán considerados como estrictamente confidenciales, y les rogamos nos hagan el favor de devolvernos esta información en el sobre adjunto. Fecha de Empleo _____ Salario _____ Fecha de Terminación de empleo _____ Salario _____

Razón de la terminación _____

¿Fue liquidada? _____

Nombre del último puesto ocupado _____

¿Le contratarían otra vez? _____

Si no, ¿por qué? _____

Favor de indicar con una cruz:

	Relaciones con compañeros	Iniciativa	Puntualidad y Rendimiento	Asistencia
Superior	()	()	()	()
Bueno	()	()	()	()
Regular	()	()	()	()
Inferior	()	()	()	()

Le agradecemos de antemano su colaboración.

ATENTAMENTE

Requisición de Personal

Area Requisitante:

Nombre del Puesto:		
Edad:	Sexo:	Edo. civil:
Sueldo:		
Ubicación		
Horario de trabajo:		

Experiencia:

Funciones y responsabilidades del puesto:

Conocimientos técnicos:

Características Personales:

Nombre y firma de quien solicita el servicio
Teléfono: _____

Cuestionario

1. ¿Fueron suficientemente claros los ejercicios mostrados en el video? Si/No
Porqué.

2. ¿Los ejercicios del examen están relacionados con las situaciones que
realmente enfrenta en el trabajo?
Si/No Porqué.

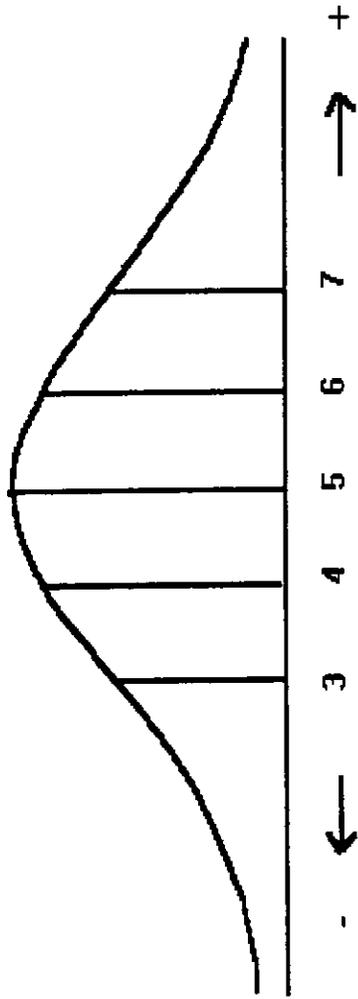
3. Existe algún ejercicio que Ud. considere que se puede omitir por no ser
necesario para la función que desempeña. Cuál y porqué.

4. Si desea hacer alguna observación sobre el vídeo por favor, haganola saber
en el siguiente cuadro.

Gracias por su colaboración.

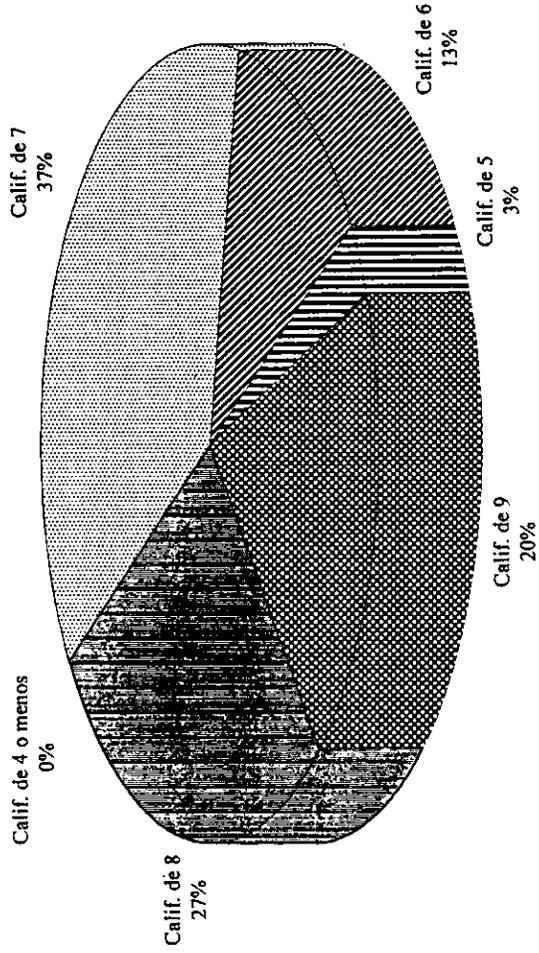
GRAFICAS

Calificaciones Generales del Sistema AccuVision.



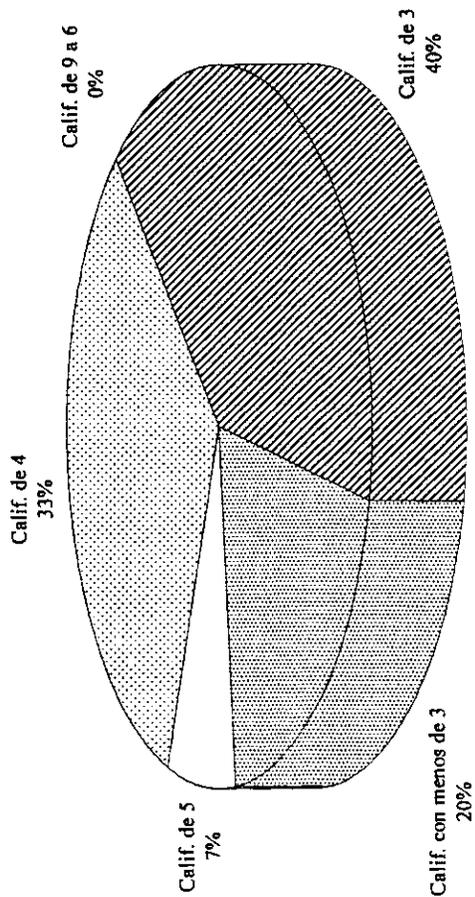
Gráfica 1. Distribución de frecuencias de las calificaciones generales registradas en la base de datos AccuVision.

Porcentaje de gerentes exitosos



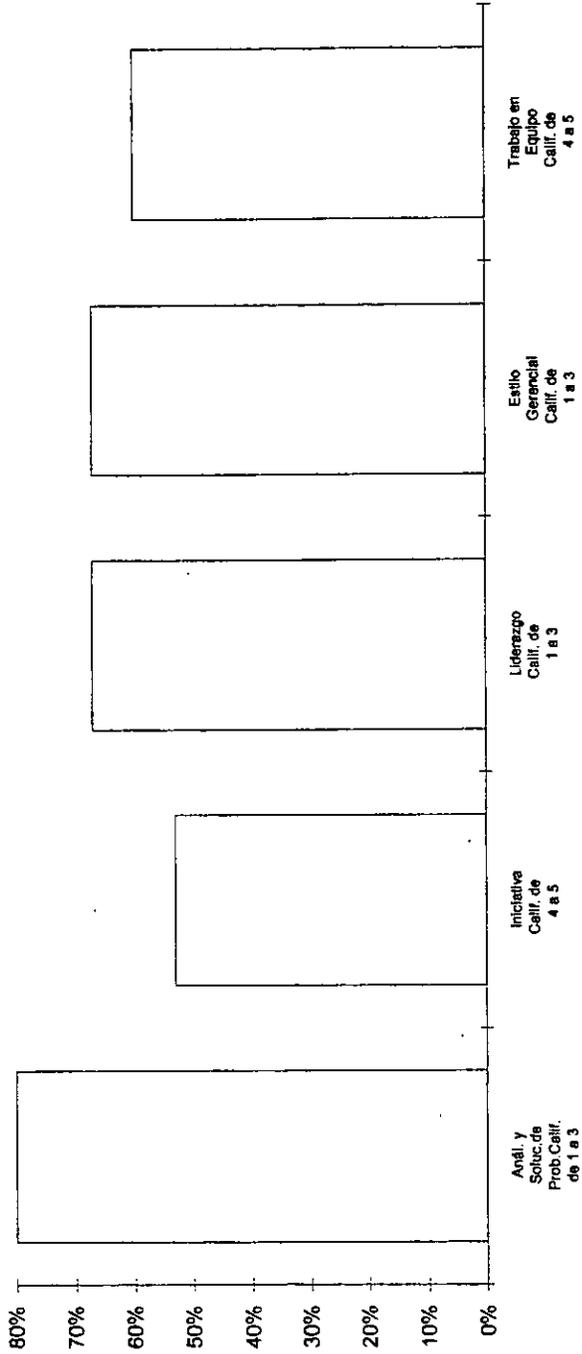
Gráfica 2. Porcentaje de gerentes exitosos que obtuvieron una calificación igual o mayor a la media de la población registrada en la base de datos AccuVision.

Porcentaje de gerentes no exitosos



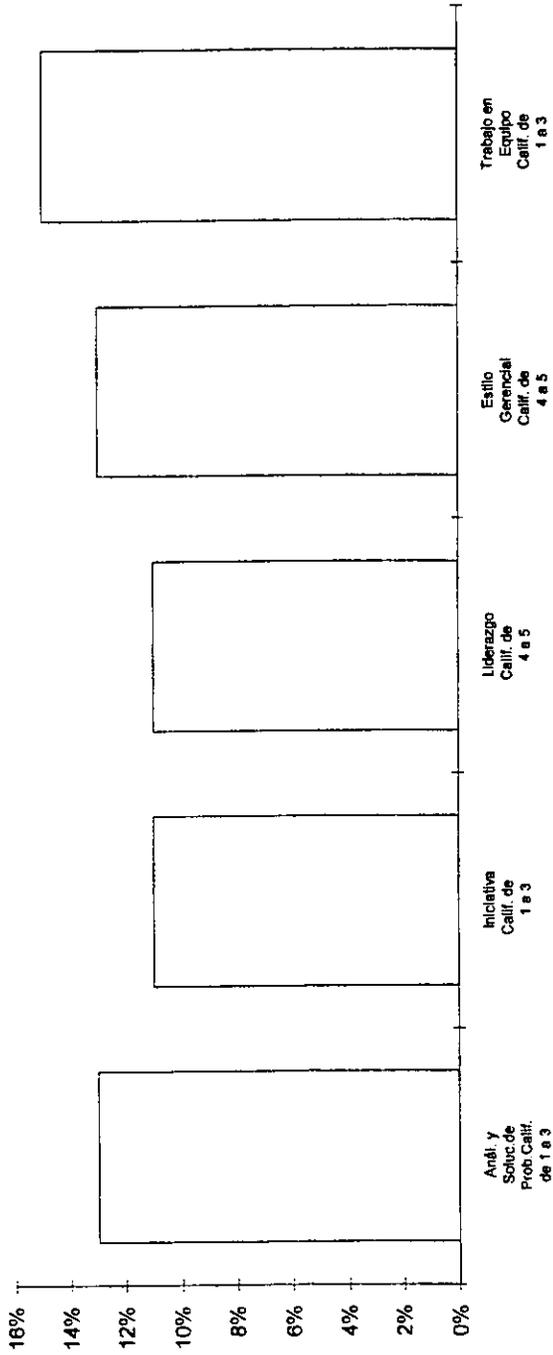
Gráfica 3. Porcentaje de gerentes no exitosos que obtuvieron una calificación igual o menor a la media de la población registrada en la base de datos AccuVision.

Calificaciones de gerentes exitosos



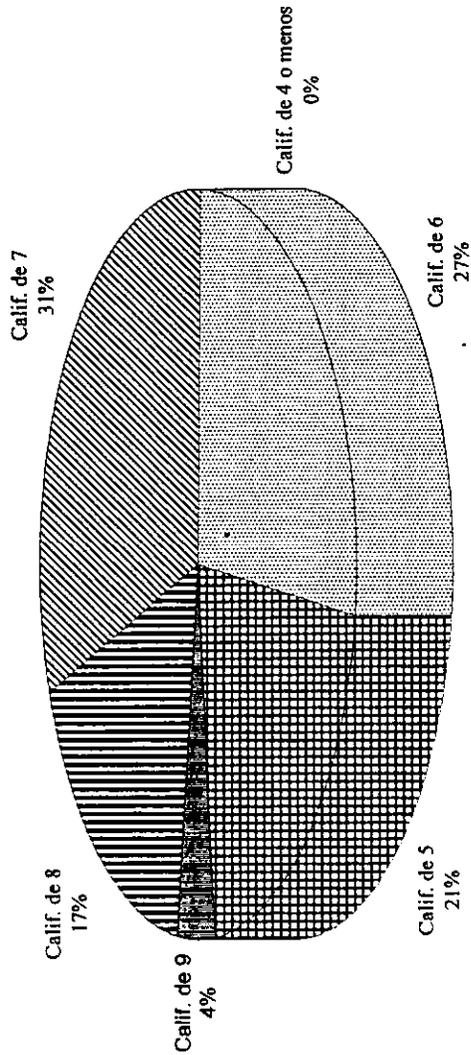
Gráfica 4. Calificaciones relativas obtenidas por 30 gerentes exitosos al aplicarles el examen AccuVision de habilidades gerenciales.

Calificaciones de gerentes no exitosos



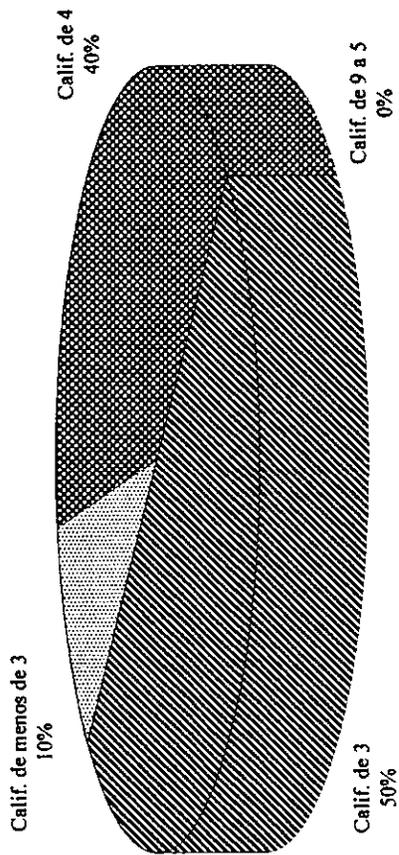
Gráfica 5. Calificaciones relativas obtenidas por 15 gerentes no exitosos al aplicarles el exámen AccuVision de habilidades gerenciales.

Porcentaje de cajeros exitosos.



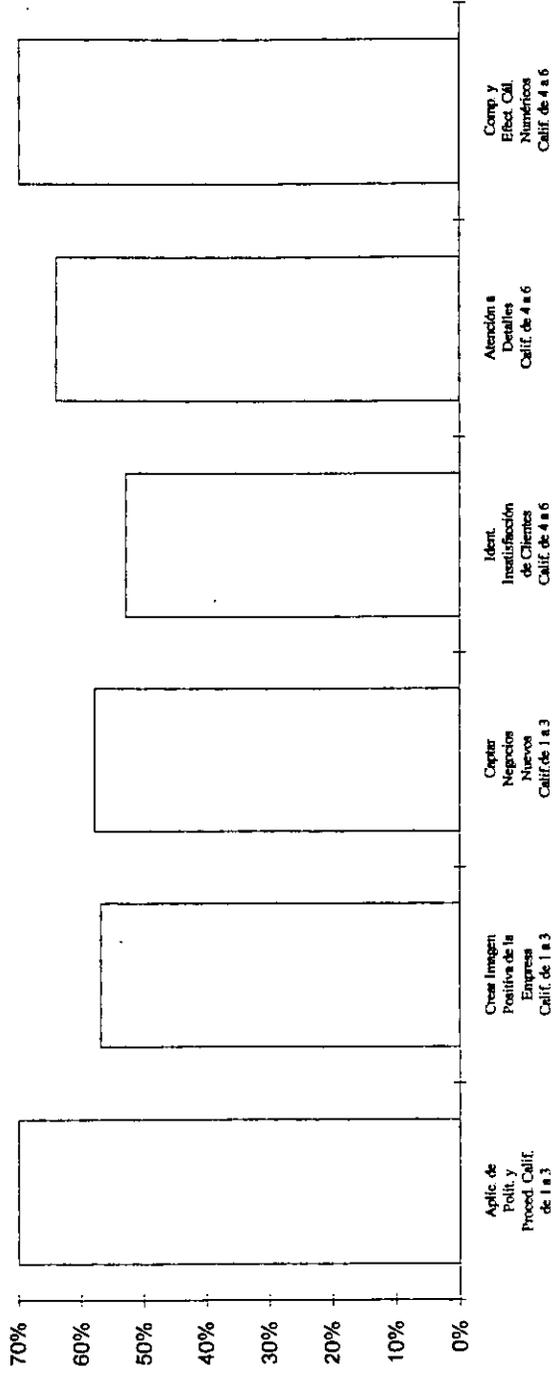
Gráfica 6. Porcentaje de cajeros exitosos que obtuvieron una calificación igual o mayor a la media de la población registrada en la base de datos AccuVision.

Porcentaje de cajeros no exitosos.



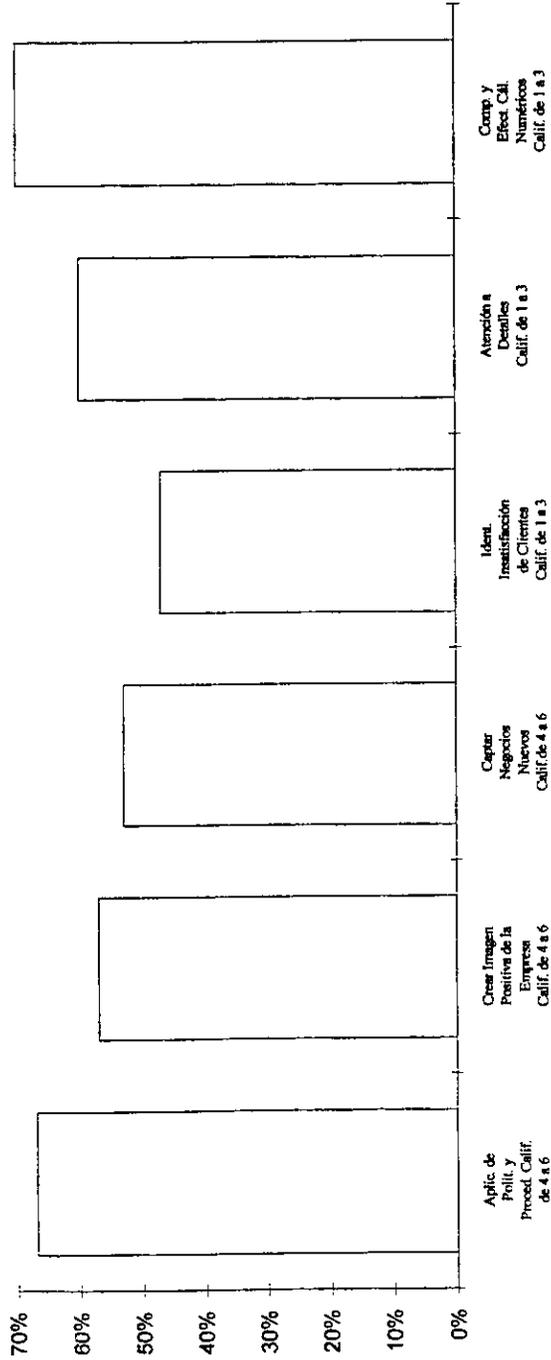
Gráfica 7. Porcentaje de cajeros no exitosos que obtuvieron una calificación igual o menor a la media de la población registrada en la base de datos AccuVision.

Calificaciones de cajeros exitosos



Gráfica 8. Calificaciones relativas obtenidas por 90 cajeros exitosos al aplicarles el examen AccuVision para cajeros y servicios financieros.

Calificaciones de cajeros no exitosos



Gráfica 9. Calificaciones relativas obtenidas por 60 cajeros no exitosos al aplicarles el examen Accu Vision para cajeros y servicios financieros.